

Relações interpessoais e qualidade de vida no trabalho

Para a maioria das pessoas, o trabalho é um importante componente da vida, não apenas no sentido material (salário, benefícios), como também com relação ao desempenho das atividades e para o contato social.

Hoje se sabe que o cotidiano do trabalho influi na vida e nas emoções das pessoas. Por exemplo, a realização de um projeto de trabalho importante resulta em sentimentos positivos, assim como uma discussão com o chefe pode acarretar sentimentos de preocupação.

Por isso, as organizações precisam, de alguma forma, proporcionar um ambiente de trabalho agradável, pois perceberam a influência do bom ambiente para a produtividade, e, por consequência, o andamento do trabalho.

Assim, alguns fatores tornaram-se fundamentais para a realização do trabalho: o ambiente, o relacionamento, saber como as pessoas se sentem com relação às suas tarefas, enfim, uma visão mais global do trabalhador.

Relacionamento interpessoal

O processo de interação humana encontra-se presente nas organizações, e a forma como se dão essas interações influencia os resultados de toda a empresa.

Conviver com o outro não é uma tarefa fácil, e conviver com o outro no trabalho sem entender o comportamento de cada um é praticamente impossível.

Cada um de nós possui algumas noções sobre o comportamento e as reações de outras pessoas, e até já desenvolveu certa habilidade para lidar com as maneiras diferentes que cada um possui; porém, essas noções são empíricas e nos basearmos apenas no que “achamos” nem sempre é um bom caminho.

Se considerarmos essa interação de pessoas num ambiente organizacional, temos que levar em consideração que as pessoas não funcionam como máquinas e

que muitas vezes o comportamento é diferente do que se espera. Isso porque, quando estamos em interação com outras pessoas, o funcionamento de ser de cada um é afetado, alterando o que se poderia chamar de “previsto ou esperado”.

Segundo Moscovici (1994), nas empresas, a interação humana ocorre em dois níveis concomitantes e interdependentes. O nível da *tarefa* é o que podemos observar, que é a execução das atividades individuais e em grupos. Já o *socioemocional* refere-se às sensações, aos sentimentos que são gerados pela convivência.

Se esses sentimentos são positivos, o nível da tarefa é facilitado, gerando uma produtividade satisfatória. Se, ao contrário, o clima emocional não é satisfatório, a tarefa passa a sofrer os efeitos, que muitas vezes se manifestam com interações de desagrado, antipatia, aversão etc.

A interação socioemocional pode favorecer o resultado do trabalho e as relações interpessoais. Se os processos são construtivos, a colaboração e o afeto predominam, o que possibilita a coesão do grupo. Caso contrário, o grupo passa a ter conflitos internos. O que se observa é que para trabalhar bem, e em grupo, as pessoas precisam possuir não apenas competências técnicas para realizar suas funções, mas também competências emocionais.

Vemos que a realização eu-eu é fundamental na interação com os outros; a forma como eu me vejo, minhas motivações, ideologia, influem em cada interação interpessoal.

A harmonia consigo mesmo, a autoaceitação e valorização, o bem-estar físico e mental, proporcionam um equilíbrio na relação com o outro. Muitas vezes, as dificuldades que surgem na relação eu-outro são causadas pelo não equilíbrio da relação eu-eu. Portanto, é fundamental o equilíbrio eu-eu, para que se possa estar bem com os outros.

Numa organização, a presença de um líder habilidoso é muito importante nesse processo. Ele poderá conduzir sua equipe para o sucesso e, se possui habilidades para lidar com as emoções e com a qualidade de vida, fará a diferença de forma positiva no seu grupo de trabalho.

A qualidade de vida no trabalho não decorre apenas de bons salários e planos de benefícios, mas do tratamento humano que valorize a gentileza, a possibilidade de expressar os pontos de vista divergentes, do respeito, do relacionamento sincero.

No trabalho, os indivíduos apresentam sua maneira pessoal de lidar com seus sentimentos e emoções, e essa maneira própria entra em contato com outros indivíduos, que também possuem sua maneira própria. Essas emoções entram em contato diariamente, criando uma atmosfera diferente em cada setor, cada departamento, visto

que cada local tem suas características próprias de conduzir seu trabalho, de discutir os problemas, e de como seus líderes lidam com as pessoas. O que facilita ou dificulta essas relações são o autoconhecimento e o conhecimento do outro, que fazem com que se amplie a compreensão de como as pessoas atuam no trabalho.

Bom Sucesso (2002, p. 29-30) destaca algumas dificuldades mais observadas na dimensão interpessoal.

a) **Falta de objetivos pessoais:** trata-se de pessoas que possuem dificuldades em traçar rumos para o seu futuro. Desanimam diante de obstáculos, e não se mostram criativas para buscar soluções, sentem-se frustradas e, por isso, mudam continuamente seu rumo. Nos processos de mudanças, são levadas pelos outros, aguardando sempre as instruções. Muitas vezes, trabalham em profissão que não gostam, mas não apresentam atitudes para novos redirecionamentos. “Uma professora de escola de primeiro grau participou de um programa de integração de equipes e se mostrou indignada com os baixos salários da sua categoria. Tendo participado de outro projeto, 10 anos depois, voltou a queixar-se da mesma situação. Estimulada a refletir sobre isso, percebeu as consequências paralisadoras da sua postura acomodada e da falta de estabelecimento de objetivos pessoais. Compreendeu o tempo perdido, esperando que sua profissão fosse valorizada. Constatou que poderia ter feito “dois cursos superiores” nesse período, passando a atuar como professora (que é sua vocação), mas vinculada a uma universidade ou a outra instituição”.

b) **Dificuldade em priorizar:** muitas pessoas se queixam da “falta de tempo”, para realizar suas tarefas. O que muitas vezes se percebe é a grande dificuldade em estabelecer prioridades. Muitas vezes, acumulam-se tarefas, sem avaliar as reais possibilidades de executá-las, ou a dificuldade para dizer “não”, propõem-se a fazer coisas que não é possível cumprir. Para realização das tarefas, saber administrar o tempo é fundamental. Para ilustrar esse fato, segue o exemplo: “Convivemos com uma executiva que representa um modelo desse perfil. Sua vida pessoal demandava um esforço excessivo: tinha quatro filhos e os levava pessoalmente à escola. Tinha frequentemente dificuldades em manter uma empregada doméstica, devido ao trabalho adicional. Além do emprego que lhe absorvia oito horas diárias, praticava tênis, fazia *yoga*, curso de atualização em língua inglesa. Estava constantemente atrasada para todos os compromissos. Sempre que lhe sugeriam repensar suas prioridades e abrir mão de algumas atividades, afirmava que tudo isso era essencial e não havia como desistir de qualquer uma delas. Sua qualidade de vida era baixa, especialmente pela permanente tensão resultante dos atrasos. Estimulada a refazer seu plano de vida e traçar prioridades, descobriu que sua busca de prazer em atividades alternativas tornou-se uma obsessão e, um lugar de lazer, acabava gerando tensão e estresse. Decidiu tornar essas atividades eventuais, sem o compromisso de ‘cursos com dia e hora marcados’, concentrando-se na sua atividade profissional e estabelecendo novos papéis e responsabilidades para os filhos, que vinham se tornando acomodados e sem iniciativa”. Vemos aqui claramente, nesse exemplo, o quanto pessoas têm dificuldades para priorizar o que realmente é importante, acabam com muitas atividades, de que normalmente não conseguem dar conta.

c) **Dificuldade em ouvir:** a maioria dos conflitos acontece em virtude da dificuldade que temos em ouvir e compreender o outro. Temos o hábito de julgar o outro a partir dos nossos valores, esquecendo-se de respeitar as diferenças individuais. A nossa dificuldade em ouvir o outro aumenta, principalmente se temos pontos de vista diferentes. Muitos gerentes avaliam sua equipe a partir dos seus próprios paradigmas, da sua maneira de ver o que é certo e errado, não acenando com a possibilidade de considerar o pensamento do outro, sem querer ouvir o que as pessoas pensam. É fundamental que um gestor queira saber o ponto de vista de sua equipe, perguntar antes de julgar, permitir que sejam dadas sugestões, criar espaços para que diferentes percepções possam vir à tona, solicitar sempre que possível a participação de todos. A maioria dos exemplos de grandes corporações aponta para resolução de inúmeros problemas, o saber ouvir, dar espaço para que as pessoas que contribuem com seu trabalho possam trazer soluções para o dia a dia.

Saber ouvir

Saber ouvir é considerado uma das maiores habilidades humanas, isso implica dar àquele que fala sua atenção, somada à capacidade de compreensão.

Muitas razões estão envolvidas no ato de ouvir, são elas:

- desejo de obter informação;
- curiosidade em receber uma resposta;
- interesse em participar da história de outro ser humano;
- necessidade de estabelecer novos relacionamentos;
- respeito e desejo de valorização da pessoa do outro. (MACKAY, 2002, p. 10)

Para ouvir efetivamente, não basta apenas estar atento, mas perceber também a voz de quem fala, a escolha das palavras, o tom e ritmo, a linguagem corporal, enfim, é muito mais do que ficar passivamente deixando o som entrar pelos ouvidos. É uma das melhores formas de mostrar respeito pelo outro.

Existem algumas maneiras de demonstrar à pessoa que fala que você está efetivamente ouvindo. Fazer perguntas pode demonstrar o quanto você está atento e encorajar aquele que fala. Alguns sinais como sorriso, olhares de surpresa e admiração, etc., podem constituir uma forma eficiente de assegurar que você está ouvindo.

Frases como “compreendo...”, “e depois...”, “é interessante...”, são uma maneira de dizer que você está interessado, querendo que ele prossiga seu discurso.

Outra forma é dar sinais de que está compreendendo e interpretando as emoções existentes no diálogo. Frases como “você acha que...”, “o que pensa quanto a ...”, demonstram que você está sendo empático e disposto a considerar o ponto de vista do outro.

O que é importante observar é que ouvir não é uma atitude passiva, e que você pode ser ativo demonstrando seu respeito pelo outro.

Qualidade de Vida no Trabalho (QVT)

A qualidade de vida no trabalho está ligada ao bem-estar das pessoas em situação de trabalho, visando elevar o nível de satisfação e também o de produtividade, o que significa maior eficácia e, ao mesmo tempo, atender às necessidades básicas dos trabalhadores.

O que se observa é que nem todo problema de produtividade ou insatisfação dos funcionários pode ser resolvido pelos programas de QVT. Entretanto, sua aplicação sem dúvida implica melhores desempenhos e redução de custos, na medida em que reduz o desperdício. Isso porque a organização passa a contar com pessoas mais comprometidas, contribuindo para a melhoria dos resultados.

Como existem os aspectos técnicos relacionados ao processo produtivo nos programas de QVT, muitas organizações priorizam o investimento técnico, que são melhorias em máquinas e equipamentos, esquecendo o investimento em pessoas. Somente atendendo às necessidades das pessoas e as desenvolvendo é que as organizações atingirão as suas metas, não apenas investindo em tecnologia, mas cuidando do clima organizacional.

Quando ocorre esse desequilíbrio de maior investimento em tecnologia em detrimento do investimento nas pessoas, ele é acompanhado de um baixo nível de satisfação do empregado, afetando diretamente a qualidade dos produtos e serviços prestados. Para que isso não ocorra, é necessário que se conheça quais são as expectativas e necessidades das pessoas, para que esses fatores não interfiram na qualidade do produto.

Na opinião de Cleo Carneiro (*apud* FERNANDES, 1996, p. 38),

Qualidade de vida no trabalho é ouvir as pessoas e utilizar ao máximo sua potencialidade. Ouvir é procurar saber o que as pessoas sentem, o que as pessoas querem, o que as pessoas pensam [...] e utilizar ao máximo sua potencialidade é desenvolver as pessoas, e procurar criar condições para que as pessoas, em se desenvolvendo, consigam desenvolver a empresa.

Muitos trabalhadores se queixam de uma subutilização de seu potencial, de condições inadequadas de trabalho, o que faz que aumente a insatisfação. Essa insatisfação provoca uma diminuição do seu rendimento, acarretando consequências na saúde física e mental do trabalhador e, em decorrência, menor rentabilidade empresarial. Entretanto, não se pode esperar qualidade no desempenho das pessoas se essas não têm qualidade em seu próprio trabalho.

O objetivo da qualidade de vida no trabalho é o de resgatar o ser humano e o ambiente, que, na maioria das vezes, são negligenciados em favor do avanço tecnológico e do crescimento econômico. É possível aliar a produtividade com melhores condições de trabalho, pois a qualidade dos produtos está associada à qualidade de vida dos que produzem.

Ao longo do tempo, a QVT passou por diferentes concepções, conforme se pode verificar no quadro a seguir.

Quadro 1 – Evolução do conceito de QVT

Concepções evolutivas de QVT	Características ou visão
QVT como uma variável (1959-1972)	Reação do indivíduo ao trabalho. Era investigado como melhorar a qualidade de vida no trabalho para o indivíduo.
QVT como uma abordagem (1969-1974)	O foco era o indivíduo antes do resultado organizacional; mas, ao mesmo tempo, tendia a trazer melhorias tanto ao empregado como à direção.
QVT como um método (1972-1975)	Um conjunto de abordagens, métodos ou técnicas para melhorar o ambiente de trabalho e tornar o trabalho mais produtivo e mais satisfatório. QVT era visto como sinônimo de grupos autônomos de trabalho, enriquecimento de cargo ou desenho de novas plantas com integração social e técnica.
QVT como um movimento (1975-1980)	Declaração ideológica sobre a natureza do trabalho e as relações dos trabalhadores com a organização. Os termos administração participativa e democracia industrial eram frequentemente ditos como ideais do movimento de QVT.
QVT como tudo (1979-1982)	Como panaceia contra a competição estrangeira, problemas de qualidade, baixas taxas de produtividade, problemas de queixas e outros problemas organizacionais.
QVT como nada (futuro)	No caso de alguns projetos de QVT fracassarem no futuro, não passará apenas de um “modismo” passageiro.

(NADLER; LAWLER, 1983, apud FERNANDES, 1996, p. 43)

Conduta assertiva

O termo assertividade origina-se da palavra asserção, que quer dizer afirmar. É um comportamento que se aprende, permitindo-se agir de acordo com nossos interesses, expressar nossos sentimentos de forma honesta e adequada, fazendo valer nossos direitos sem negar o direito dos outros.

Esse comportamento é cada vez mais valorizado no ambiente organizacional, onde são exigidas decisões objetivas e focadas em resultado; espera-se que os funcionários apresentem comportamento maduro e honesto.

De acordo com Martins (2005, p. 21), algumas atitudes são fundamentais para a assertividade.

- **Autoestima:** é o que você pensa sobre si mesmo. A qualidade da autoestima depende da aceitação, da confiança e do respeito que você tem por si mesmo.
- **Determinação:** é o que faz você não desistir perante os obstáculos, ter foco e clareza sobre onde quer chegar.

- **Empatia:** é a capacidade de se colocar no lugar do outro. Somente as pessoas maduras conseguem estabelecer a empatia.
- **Adaptabilidade:** é adequar seu estilo de comunicação, seja sua interlocutora uma criança, um idoso, com nível cultural alto ou baixo.
- **Autocontrole:** usar a racionalidade para gerenciar as emoções, não perdendo o controle das situações.
- **Tolerância a frustração:** aceitar a diversidade humana, não ouvimos só “sins”, mas também “nãos”.
- **Sociabilidade:** é se preocupar com o bem-estar do outro e com o seu próprio. É tratar as pessoas com naturalidade, sem ideias preconcebidas.

O importante é que a habilidade de ser assertivo pode ser aprendida. Uma das estratégias que nos ajudam a tornar-nos mais assertivos é observarmos o comportamento de pessoas que admiramos, e que têm facilidade de agir de forma como gostaríamos. Saber que nossos comportamentos são aprendidos e que podem ser modificados, desde que queiramos, é o grande facilitador.

Origens da conduta assertiva

Se nos primeiros anos de vida a criança recebe mensagens positivas e convive com adultos capazes de respeitar as diferenças, temos aí um bom início para a assertividade.

Quem não viveu essa realidade pode posteriormente aprender a se comportar assertivamente, através da reflexão, e estar sempre atento ao seu comportamento e ao do outro. Isso facilita a percepção e descoberta de atitudes pessoais que facilitam ou dificultam as relações interpessoais.

A pessoa assertiva tem consciência de seus deveres e responsabilidades, e é capaz de reconhecer que os outros também possuem direitos e responsabilidades. Ao assumir responsabilidades, aprende-se a valorizar e respeitar seus desejos, uma vez que a consciência de seus sentimentos aumenta.

As organizações buscam um ambiente voltado ao diálogo, o que exige uma mudança de postura, mais pautada em aceitar diferentes pontos de vista, na boa convivência e no respeito às diferenças.

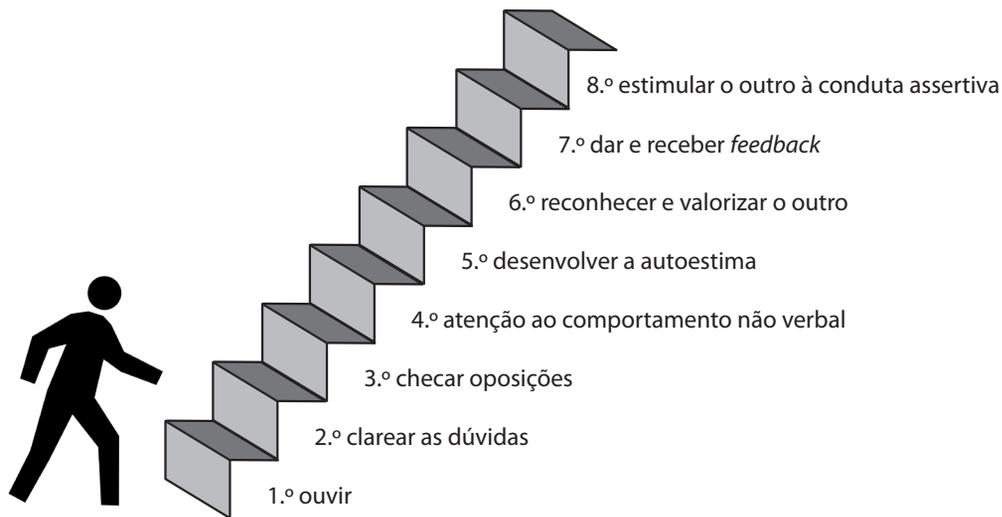
Preservando a autoestima

A autoestima caracteriza-se pela aceitação de si, pela confiança, pelo reconhecimento do seu potencial e de sentimentos positivos em relação a si mesmo.

A partir do nascimento, começamos a desenvolver a autoestima, através do reconhecimento que recebemos durante os primeiros anos de vida. Elogios e reforço positivo ajudam nesse desenvolvimento.

As baixas autoestimas manifestam-se pela falta de confiança em si, desvalorização das próprias possibilidades, pelo medo do fracasso, sendo observadas por deprecições e reforços negativos ocorridos na infância. Para mantermos o bom nível de nossa autoestima, temos que nos manter permanentemente atentos às situações no dia a dia. Caso ocorram comentários de desvalorização, é preciso estar atento e estabelecendo limites com o outro, e mostrando a ele sua insatisfação. Quando o comportamento é assertivo, a tendência é mantermos a autoestima elevada, ao contrário de comportamentos agressivos, que fazem de tudo para subestimar o outro.

Baixar a autoestima é uma das condutas mais complicadoras que se observa nas relações de trabalho. Embora ocorra com certa frequência, vemos que seus resultados são o sofrimento, a descrença e a vergonha. Preservar a qualidade de vida no trabalho, e o bom relacionamento interpessoal, dá-se através da atenção de olhar aquele com quem se fala, de agradecer, pedir desculpas, cumprimentar, despedir-se. Responder ao que é solicitado, retornar as ligações, são atitudes de quem valoriza o outro.



BOM SUCESSO, 2002, p. 145

Você sabia?

A hostilidade e as condutas agressivas nas organizações têm sua origem na raiva, emoção frequente e nem sempre expressa de forma clara no ambiente de trabalho. A raiva pode manifestar-se de maneira camuflada, sob a forma de queixa, falta de cortesia, postura competitiva, ironia e inveja.

Ouvir: atitude ética

(MATOS, 2008, p. 105)

De modo geral, não somos bons ouvintes. Desde a mais tenra idade, fomos educados para falar e continuamos sendo treinados para a oratória. E, porque ouvimos pouco, os problemas de comunicação são apontados como um dos mais graves nas organizações. Como artifício para a falta de diálogo interpessoal – a comunicação autêntica faz-se de pessoa a pessoa – usa-se e abusa-se de meios tecnológicos – em si, benéficos à agilidade nas informações. Antes, os intermináveis telefonemas, hoje os e-mails compulsivos – uma verdadeira legião de “e-mailpatas”.

Em relação à comunicação eletrônica, existe um paradoxo: emite-se a mensagem – muitas vezes para passar o “macaquinho” adiante – sem a preocupação com a resposta. O ato encerra-se na emissão do e-mail.

A falta de *feedback* é uma tragédia nas comunicações. Mas há um outro fenômeno grave: e-mails que não são abertos ou o são tardiamente, quando a informação já é obsoleta. Um executivo confessou, em reunião, que estava com 120 e-mails fechados (!?), por falta de tempo. Não ter tempo disponível, sentir-se sempre sobrecarregado, além de revelar deficiências de planejamento pessoal e organizacional, é fatal para as comunicações e para o relacionamento. É preciso “reaprender” – ou aprender – a ouvir.

Há pessoas extremamente preocupadas em oferecer respostas, sem ouvirem as perguntas. Quando não há diálogo, não há comprometimento. Estão aí as guerras para confirmar, tanto no âmbito doméstico, como empresarial e entre nações.

Todavia, ouvir não é calar-se – a mudez pode até ser ofensiva. Ouvir é mostrar interesse, acompanhar o raciocínio do outro e manifestar-se no momento oportuno. Simples, não é? Mas como isso se mostra difícil no relacionamento diário!

Iniciemos, portanto, imediatamente, nossa reaprendizagem como ouvintes atentos, interativos e inteligentes.

Na arte de ouvir e falar, com propriedade e oportunidade, está o segredo da convivência harmoniosa e produtiva.

Ouvir é uma atitude ética, ao significar respeito pela opinião do outro.

Dica de estudo

Para que esse conteúdo possa ser complementado, recomendo a leitura do capítulo 13 do livro *Psicologias* (2002), em que os autores Ana M. B. Bock, Odair Teixeira e Maria de Lourdes Trassi, demonstram a importância da vida afetiva, para que sua compreensão seja ampliada com relação aos relacionamentos interpessoais.

Atividades

1. De acordo com Fela Moscovici, a interação humana ocorre no nível da tarefa e do socioemocional. Desenvolva essa afirmativa com base no texto.

2. Quais são as atitudes fundamentais para uma conduta assertiva, segundo Martins?

Gabarito

1. A tarefa refere-se às atividades que são desenvolvidas no dia a dia, de acordo com cada função. Já o socioemocional refere-se à gama de sentimentos gerada pela convivência diária. Segundo o autor, quando há deficiência na relação socioemocional, há comprometimento da produtividade, pois afeta a interação no nível da tarefa.
2. Autoestima, determinação, empatia, adaptabilidade, autocontrole, tolerância e sociabilidade.

Referências

- BOCK, Ana M. B.; FURTADO, Odair; TEIXEIRA, Maria de Lourdes Trassi. **Psicologias**. São Paulo: Saraiva, 2002.
- BOM SUCESSO, Edina de Paula. **Relações Interpessoais e Qualidade de Vida no Trabalho**. São Paulo: Qualitymark, 2002.
- DAVIS, Keith; NEWSTROM, John W. **Comportamento Humano no Trabalho**. São Paulo: Thomson, 1992. v. 1.
- FERNANDES, Eda. **Qualidade de Vida no Trabalho**. Salvador: Casa da Qualidade, 1996.
- FRANÇA, A. C. L.; RODRIGUES, A. L. **Stress e Trabalho**. São Paulo: Atlas. 2002.
- MACKAY, Ian. **Como Ouvir Pessoas**. São Paulo: Abril, 2002.
- MARTINS, Vera. **Seja Assertivo**. São Paulo: Campus, 2005.
- MATOS, Francisco Gomes de. **Ética na Gestão Empresarial**. São Paulo: Saraiva, 2008.
- MOSCOVICI, Fela. **Equipes Dão Certo**. Rio de Janeiro: José Olympio, 1994.
- VOCÊ S/A. Ed. Abril, set. 2006.

