

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS

CAROLINE SILVEIRA FLORES

**QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: Uma análise com gestores
intermediários de uma instituição financeira da cidade de Porto Alegre**

Porto Alegre

2015

CAROLINE SILVEIRA FLORES

QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: Uma análise com gestores intermediários de uma instituição financeira da cidade de Porto Alegre

Trabalho de Conclusão do Curso de Graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof^a. Dra. Angela Beatriz Busato Scheffer

Porto Alegre

2015

CAROLINE SILVEIRA FLORES

QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: Uma análise com gestores intermediários de uma instituição financeira da cidade de Porto Alegre

Trabalho de Conclusão do Curso de Graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Conceito final: A

Aprovada em 07 de dezembro de 2015.

BANCA EXAMINADORA

Avaliadora – Prof^a. Dra. Fernanda Tarabal Lopes - UFRGS

Orientadora - Prof^a. Dra. Angela Beatriz Busato Scheffer - UFRGS

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço a Deus, por toda força que me deu durante esses onze semestres, por todos os momentos em que iluminou meus pensamentos e não me deixou fraquejar. Agradeço a Ele pelo que conquistei até aqui e por tudo de bom que ainda está por vir.

Agradeço aos meus amados pais, Madalena e Moacir, que sempre acreditaram mais em mim do que eu mesma. Sou grata pelos princípios e valores que me ensinaram, e por nossa relação perfeitamente imperfeita, cheia de amor e união. Obrigada por serem o mais puro exemplo de cumplicidade e carinho.

Agradeço ao meu irmão, Gabriel, que desde o seu nascimento me ensinou a compartilhar. Sou grata ao amadurecimento que obtive durante os conflitos comuns às relações fraternais, por todas as conversas e apoio nos momentos difíceis.

Aos meus queridos tios, André e Cláudia, com quem compartilhei sempre momentos agradáveis em família, cheios de descontração e alegria.

Ao presente mais precioso que a UFRGS me deu, minha amada amiga e colega, Nara Simone de Oliveira, por toda parceria e puxões de orelha durante esses cinco anos e meio. Agradeço por todos os pequenos e grandes momentos que passamos juntas. Ela é o meu exemplo de força, dedicação e superação.

A todos meus colegas queridos, com quem tive a oportunidade de estudar e compartilhar as tensões dos trabalhos e provas, especialmente, à Luana Barros, Kamila Santos e Andrea Cantori. Agradeço, também, pelos momentos maravilhosos de alegria durante nossos encontrinhos e festinhas.

A todos professores que me deram a honra de receber seus ensinamentos, e me proporcionaram experiências ímpares. Especialmente à minha doce e querida professora, Aida Maria Lovison, que me ensinou a refletir filosoficamente sobre meus próprios pensamentos. À professora Maria Julia Macagnan (Maju), que me fez tomar gosto pela arte da escrita. À professora Rosimeri de Fátima Carvalho da Silva, que me ensinou a ser uma pessoa disciplinada e dedicada desde o início da graduação. À minha professora e avaliadora, Fernanda Tarabal, que me proporcionou ter uma visão diferente sobre administração no contexto público.

Agradeço à minha atenciosa e paciente orientadora, Angela Scheffer, com quem tive a oportunidade de construir este trabalho, e que me proporcionou ótimas experiências durante as aulas de Psicologia Aplicada à Administração.

À Delta S/A e a todos seus gestores que se dispuseram a participar da presente pesquisa. Um agradecimento especial ao meu atencioso gestor, Dáguemar Luis Koerbes, e à minha colega, Deisiane Landvoigt.

Por fim, agradeço aos brasileiros que pagam seus impostos, e que me possibilitaram ter um ensino superior digno o qual muitos gostariam de ter, mas ainda não têm a mesma oportunidade.

Simplicity is the ultimate sophistication.

Leonardo da Vinci

RESUMO

As empresas têm se interessado cada vez mais pelo tema qualidade de vida no trabalho (QVT), entendendo que esta influencia na produtividade de seus funcionários. De parte dos teóricos, o assunto tem sido analisado ao longo do tempo de maneiras distintas, buscando-se entender as diferentes dimensões que a compõem. Além disso, tem-se que a compreensão de que QVT para cada indivíduo difere, dependendo de muitos fatores, como vivências, escolhas profissionais, estágios de vida, tipo de trabalho, etc., o que torna relevante estudar cada contexto específico, ainda mais tendo em vista as novas demandas e o ritmo de trabalho que vem sendo exigidos nos últimos tempos. O presente trabalho realizou uma pesquisa qualitativa por meio de entrevistas, com dez gestores intermediários de uma instituição financeira, da cidade de Porto Alegre, a fim de analisar a percepção do grupo estudado sobre a qualidade de vida no trabalho. Desse modo, verificou-se que os entrevistados associam a QVT, principalmente, a um bom equilíbrio entre vida pessoal e profissional, bons relacionamentos constituídos no trabalho, e com um ambiente laboral adequado. Foram também constatadas oportunidades de melhoria na organização estudada, especialmente no que tange a iniciativas que proporcionem mais integração entre os funcionários, políticas claras de cargos e salários e de crescimento e desenvolvimento, entre outros fatores.

Palavras-chave: Qualidade de Vida no Trabalho. Instituição Financeira. Gestores Intermediários.

ABSTRACT

Many companies have been increasingly interested about quality of working life (QWL), because it influences on productivity of their employees. The subject has been analyzed in different ways over time to understand the many dimensions of it. Besides, the quality of working life perspective is different to each person, because there are many factors to be considered, such as experiences, career choices, life stages, type or work and so on, which makes it relevant to study each specific context, especially forward the new demands which have been required recently. A qualitative research was conducted for the present study, ten intermediate managers of financial institution in the city of Porto Alegre were interviewed to analyze their perceptions about QWL. This way, it was identified that quality of working life is associated with a proper balance among work and personal life, interpersonal working relationship and suitable working environment. Moreover, improvement opportunities were been identified in the company, especially to provide more social integration among employees, clear career and remuneration policies, development and growth policies and other factors.

Keywords: Quality of Working Life. Financial Institution. Intermediate Managers.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - As Seis Dimensões da Saúde.....	21
Figura 2 - Jornada de Trabalho.....	27

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Nível de Satisfação dos Gestores.....	51
---	----

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Evolução do Conceito de QVT.....	18
Quadro 2 - Categorias de Análise.....	33

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Caracterização dos Gestores.....	34
Tabela 2 - Tipos de Atividades Físicas.....	41
Tabela 3 - Oportunidades de melhoria da QVT na Delta S/A.....	52

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	13
2. OBJETIVOS	17
2.1. Objetivo Geral.....	17
2.2. Objetivos Específicos	17
3. QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO	18
3.1. Conceituando Qualidade de Vida de Trabalho	18
3.2. As Dimensões da Saúde, Bem-estar e Satisfação no Trabalho	20
3.3. Estresse Ocupacional.....	24
3.4. Vida Profissional e Pessoal	26
4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	30
4.1. Coleta de Dados.....	30
4.2. Análise e Interpretação de Dados	32
5. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	34
5.1. Caracterização dos Gestores	34
5.2. O que é Qualidade de Vida no Trabalho?	35
5.3. Rotina Corporativa.....	38
5.4. Saúde e Bem-estar no Trabalho.....	40
5.5. Estresse e Relações Interpessoais no Trabalho	45
5.6. Satisfação no Trabalho.....	49
5.7. Trabalho e Relações Sociofamiliares	56
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS	61
REFERÊNCIAS	66
APÊNDICE 1 – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	70

1. INTRODUÇÃO

O mundo do trabalho passou por várias fases. Nos dias de hoje, de mudanças constantes, de novas tecnologias, de fronteiras mais fluidas, de pressão excessiva para que as pessoas sejam cada vez mais produtivas, passa-se a exigir delas maior capacidade de reação e de resposta às novas demandas. Tem-se um novo tempo de trabalho, um tempo que desconsidera a noção de hora, dia e semana, não existindo mais fim de expediente, fim de semana ou vida privada. “O mundo do trabalho invade a vida familiar e amorosa do indivíduo e lembrando-o de que ele deve estar sempre a postos” (FREITAS, 2006, p.3). O ambiente de trabalho moderno é desafiador, e o sucesso das pessoas e das organizações não é alcançado facilmente. Vive-se em uma era de contrastes, em que é necessário ter muita criatividade (SCHERMERHORN, HUNT e OSBORN,1999).

Nesse ritmo de trabalho, atualmente, percebe-se que muitos profissionais acabam preconizando a esfera profissional. Os indivíduos acostumam-se a viver de maneira frenética, até que surgem problemas nas outras esferas de suas vidas, como familiar ou social, por exemplo. Nesse momento, os profissionais começam a se questionar sobre uma alternativa para conseguir equalizar as demandas de todas as esferas de sua vida, de modo que consigam desempenhar melhor o seu papel de pai ou mãe, esposo(a), namorado(a) e profissional. O ritmo de trabalho imposto pelas empresas e pelos próprios trabalhadores dificulta o balanceamento do estilo de vida, e cada vez mais fica difícil conceber sucesso na carreira sem que isso implique em fracasso no casamento ou no relacionamento com os filhos (BOM SUCESSO, 1998).

De acordo com Silva e Marchi (1997), viver com qualidade de vida não está somente relacionado com uma vida materialmente confortável, plena de lazer, férias prolongadas e viagens ou, também, com bom nível de cuidados com o corpo. Para os autores, pode-se compreendê-la como “o nível alcançado por uma pessoa na consecução dos seus objetivos de uma forma hierarquizada e organizada” (p.26). Para que se consiga viver com qualidade de vida, é necessário planejamento, que requer tempo para reflexão sobre os objetivos a serem alcançados, algo difícil de ser feito em um mundo onde tudo tem que ser pensado de maneira rápida. Muitas

peças não conseguem parar pensar em um plano vida devido ao seu ritmo alucinante de trabalho, pois esse plano requer tempo e dedicação e, acima de tudo, precisa ser exequível e não uma promessa para si mesmo ou algo utópico. Precisa se encaixar na rotina do indivíduo. Além disso, a busca por qualidade de vida no trabalho (QVT) é uma característica que demonstra maturidade profissional (BÚRIGO, 1997).

Não há um consenso sobre o conceito qualidade de vida no trabalho, uma vez que um conjunto de fatores determinantes da QVT para um indivíduo pode ser percebido de maneira diferente por outro. Todavia, quando se fala em qualidade de vida no trabalho, a saúde é um dos elementos que aparece com frequência na literatura que trata do assunto. A saúde total de uma pessoa é composta por seis dimensões: saúde física, emocional, social, intelectual, profissional e espiritual (psicológica). Dessa maneira, é necessário que as pessoas saibam fazer o correto gerenciamento de todas essas dimensões, para ter uma vida saudável. O estilo de vida de cada indivíduo é influenciado pela sua saúde total e, conseqüentemente, afeta a sua qualidade de vida no trabalho (SILVA e MARCHI, 1997).

Uma das definições mais aceitas sobre QVT provém da Organização Mundial da Saúde (OMS), que a descreve como "a percepção do indivíduo de sua posição na vida, no contexto da cultura e sistema de valores nos quais ele vive e em relação a seus objetivos, expectativas, padrões e preocupações" (FLECK et al., 2000, p.179, apud LIMONGI-FRANÇA e BARCAUI, 2014, p.675).

Além das definições que destacam o modo pelo qual cada indivíduo a percebe, ela também pode ser relacionada às definições que dão ênfase às características do local de trabalho. Desse modo, a QVT tem sido associada a uma gama de práticas organizacionais mas, também, aos efeitos das condições do ambiente de trabalho, a saúde, bem-estar, estresse, satisfação, etc. (SILVA e FERREIRA, 2013).

O bem-estar no trabalho está associado à satisfação com supervisores e colegas, remuneração, reconhecimento, entre outros, que são denominados fatores cognitivos. Entretanto, há também os fatores afetivos, os quais dizem respeito às respostas emocionais dirigidas ao contexto de trabalho, que são expressas por meio de sentimentos como entusiasmo, depressão, ansiedade, conforto, etc. (WARR, 1987 apud SILVA e FERREIRA, 2013).

Outro aspecto importante a ser considerado quando se fala em QVT, é o estresse ocupacional. Segundo Schermerhorn, Hunt e Osborn (1999), esse tipo de

estresse pode ser originado de diversas fontes no âmbito organizacional. Os fatores estressores correspondem às ambiguidades, conflitos de papel, exigências de tarefas, problemas interpessoais, etc.

Algumas empresas perceberam uma deficiência causada nas vidas dos profissionais por causa dessas transformações no mundo corporativo, e passaram a dar importância à qualidade de vida no trabalho, uma vez que ela está ligada a produtividade do trabalhador. De acordo com Fernandes (1996), a qualidade de vida no trabalho é uma questão de competitividade, que se tornou preocupação, pois grande parte das empresas busca ser competitiva em mercados cada vez mais globalizados. Com a visão voltada para esses aspectos, algumas empresas decidiram criar programas de QVT. O objetivo desse tipo de programa é tentar conciliar os interesses da organização com os interesses dos funcionários – um dos grandes dilemas do mundo do trabalho há anos -, para obter maior produtividade, por meio de melhorias associadas à satisfação dos empregados.

Há duas variáveis que estão profundamente interligadas, as quais fazem com que aumente o interesse por parte das empresas para desenvolver programas de QVT. A primeira diz respeito à força de trabalho motivada, saudável e preparada para competir no cenário corporativo atual. A segunda refere-se à capacidade da empresa responder aos anseios de seus funcionários por uma qualidade de vida melhor (SILVA e MARCHI, 1997).

O setor financeiro tem passado por várias mudanças frente a um contexto de grande concorrência entre as companhias que atuam nesse segmento. Frequentemente, trabalhadores desse meio juntamente com representantes sindicais, reivindicam melhores condições de trabalho por meio de manifestações públicas. Geralmente, as manifestações primam pelo fim das pressões psicológicas sofridas no ambiente de trabalho – que muitas vezes são caracterizadas como assédio moral –, por uma remuneração melhor, mais segurança, entre outras reivindicações.

Essas demandas por melhores condições de trabalho são herança da reestruturação do setor bancário, que com o desenvolvimento tecnológico passou a ter autoatendimento e um processamento de documentos mais rápido, diminuindo significativamente a necessidade de mão de obra e exigindo constante qualificação para lidar com as novas tecnologias, bem como flexibilidade e polivalência. A demissão em massa, a pressão por resultados, e os anseios por melhorias

passaram a afetar a qualidade de vida no trabalho dos bancários, trazendo consigo problemas relacionados a ansiedade, depressão, exaustão e estresse (GRISCI, 2008).

O uso de ferramentas tecnológicas, como o computador e o acesso à internet facilitado, prolongaram a jornada de trabalho de vários profissionais, tornando menos nítidas as fronteiras entre o espaço doméstico e a vida no trabalho, entre o lazer e o trabalho. Muitos trabalhadores têm dificuldade em se desligar de suas tarefas profissionais, vão para casa e continuam no mesmo ritmo, apenas trocam de ambiente (MENDES e LEITE, 2008).

Dessa maneira, em meio a tantas cobranças externas e internas, muitas vezes surgem dificuldades para o profissional equilibrar os anseios e rotinas da vida pessoal com a vida profissional, ainda mais em um contexto de constantes mudanças, de expectativas que se transformam em novas exigências, convivências entre gerações, novos entendimentos de carreira, assim como de qualidade de vida. Muito tem se apontado para os problemas gerados a partir de uma vida profissional atribulada, mas considera-se sempre haver espaço para estudos atuais sobre esse tema e, principalmente, que considerem a percepção dos profissionais e não só da organização em que eles estão inseridos.

É nesse cenário que o presente trabalho buscou investigar a seguinte questão: como a qualidade de vida no trabalho está sendo percebida pelos gestores intermediários de uma organização financeira, e quais são os fatores determinantes que impactam na vida privada e profissional desses trabalhadores?

Levando em consideração todos os aspectos relacionados a QVT supracitados, o presente trabalho foi desenvolvido a partir de uma pesquisa qualitativa, com dez funcionários que desempenham atividades de gestão, em uma instituição financeira da cidade de Porto Alegre/RS. Foi atribuído o nome fictício de Delta S/A à organização a fim de preservar a sua identidade. O nível hierárquico escolhido foi o da gerência intermediária, pois, geralmente, as pessoas que ocupam essa posição costumam sofrer pressão de ambas as partes, tanto de seus superiores quanto de seus subordinados, o que acaba afetando a sua QVT.

A Delta S/A é uma sociedade de capital fechado, que atua no mercado financeiro há 19 anos. Hoje, a organização conta com mais de 230 pessoas, distribuídas entre a matriz na capital do Estado do Rio Grande do Sul, e suas filiais nos Estados de São Paulo, Goiânia e Minas Gerais.

2. OBJETIVOS

2.1. Objetivo Geral

Analisar como a qualidade de vida no trabalho é percebida pelos gestores intermediários da Delta S/A.

2.2. Objetivos Específicos

- a. Verificar o entendimento geral dos gestores sobre o conceito de qualidade de vida no trabalho;
- b. Constatar como ocorre a rotina de trabalho dos gestores intermediários e a sua influência na vida privada dos mesmos;
- c. Identificar pontos de maior e menor satisfação dos gestores referente ao seu trabalho na organização;
- d. Identificar aspectos que poderiam proporcionar maior qualidade de vida no trabalho para o grupo estudado.

3. QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

3.1. Conceituando Qualidade de Vida de Trabalho

Para Fernandes (1996), a origem da denominação qualidade de vida no trabalho se deu a partir dos estudos de Eric Trist, realizados nos anos 50, no Tavistock Institute. Ele efetuou experiências calcadas na relação indivíduo-trabalho-organização, baseados na análise e reestruturação da tarefa.

O conceito de qualidade de vida no trabalho passou por diversas modificações ao longo do tempo, em função das constantes mutações das organizações e do contexto sociopolítico em que elas estavam inseridas. Não há um consenso sobre a conceituação, como exemplifica o quadro abaixo:

Quadro 1 – Evolução do Conceito de QVT

CONCEPÇÕES EVOLUTIVAS DE QVT	CARACTERÍSTICAS OU VISÃO
1 – QVT como uma variável (1959 a 1972)	Reação do indivíduo ao trabalho. Era investigado como melhorar a qualidade de vida no trabalho para o indivíduo.
2 – QVT como uma abordagem (1969 a 1974)	O foco era o indivíduo antes do resultado organizacional; mas, ao mesmo tempo, tendia a trazer melhorias tanto ao empregado como à direção.
3 – QVT como um método (1972 a 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.
4 – QVT como um movimento (1975 a 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 ideias do movimento de QVT.
5 – QVT como tudo (1979 a 1982)	Como panaceia contra a competição estrangeira, problemas de qualidade, baixas taxas de produtividade, problemas de queixas e outros problemas organizacionais.
6 – QVT como nada (futuro)	No caso de alguns projetos de QVT fracassarem no futuro, não passará de apenas um “modismo” passageiro.

Fonte: Nadler e Lawler (1983) apud Fernandes (1996)

A qualidade de vida no trabalho é definida por Fernandes (1996) como a gestão dinâmica e contingencial de fatores físicos, tecnológicos e sociopsicológicos, que se refletem na produtividade das empresas e no bem-estar do trabalhador, pois afetam e renovam o clima da organização. Segundo a autora, é necessária uma gestão dinâmica, face às mutações das pessoas e das organizações, e contingencial, sendo fundamental considerar o contexto em que a empresa está inserida.

A QVT pode ser percebida como uma maneira de pensar sobre organizações, trabalho e pessoas (SILVA e LIMA, 2011). Historicamente, a qualidade de vida no trabalho foi associada a questões relativas à saúde e segurança no trabalho, contudo, hoje, emerge como um conjunto de conhecimentos e habilidades referentes a gestão. “QVT é uma competência gerencial para o administrador e uma competência estratégica para organização. É percebida também como uma atividade permanente, com forte efeito catalisador nas esferas psicossocial e organizacional” (LIMONGI-FRANÇA, 2004, p.178).

Para Fernandes (1996) e Albuquerque e Limongi-França (1998 apud SILVA e LIMA, 2011), a QVT pode ser entendida como um conjunto de ações de uma organização, que envolve desde um diagnóstico das condições de trabalho até a implantação de melhorias, inovações tecnológicas, estruturais e gerenciais, tanto de dentro quando de fora do ambiente, que objetivam proporcionar total condição de desenvolvimento humano do trabalhador. Abrange, assim, fatores como a carga horária, condições de trabalho, possibilidades de crescimento na carreira, remuneração e benefícios, ambiente de trabalho, entre outros, que são fatores controláveis pelas organizações, bem como equilíbrio entre vida familiar e trabalho, as facilidades de transporte para a organização, que são exemplos de aspectos externos que influenciam na satisfação dos trabalhadores (FERNANDES, 1996; ISLAM, 2012). Incluem desde cuidados médicos estabelecidos pela legislação de saúde e segurança até iniciativas voluntárias dos empregadores e empregados (LIMONGI-FRANÇA, 2009).

O conceito de qualidade de vida no trabalho também pode indicar o equilíbrio entre vida pessoal e profissional dos indivíduos. A falta de equilíbrio pode dificultar o nível de satisfação que a pessoa tem com a sua vida profissional e familiar. A

qualidade de vida no trabalho tem sido vista como o nível alcançado pelos funcionários a fim de satisfazer as suas necessidades pessoais, não só em questões materiais, mas, também, como uma forma de utilizar o seu talento para seu crescimento e desenvolvimento pessoal e profissional (DESSLER, 2003).

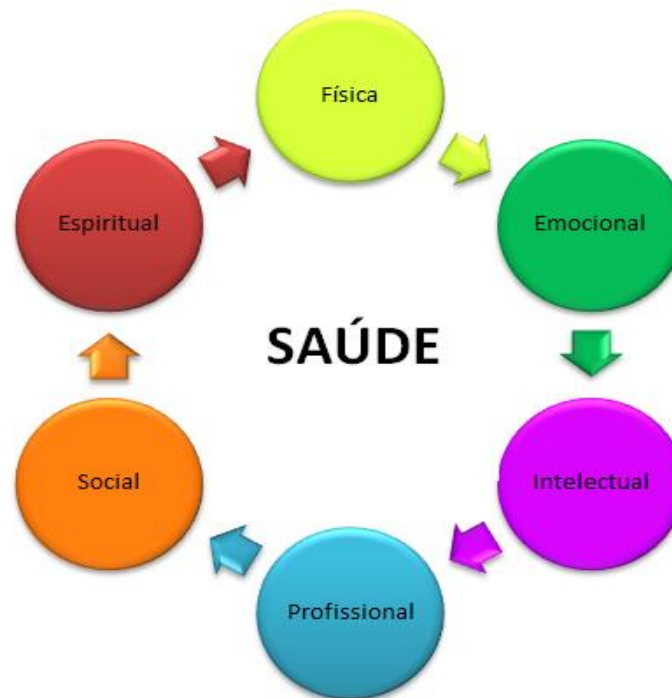
Embora não haja um consenso sobre o que é qualidade de vida no trabalho, há um ponto em comum na literatura, os objetivos da utilização dessa abordagem. O conflito entre os interesses entre trabalhador e organização são inerentes à relação das duas partes, e sempre existiram. No entanto, as ideias centrais sobre QVT ao passo que buscam melhorar a satisfação do trabalhador, acabam melhorando também a produtividade da empresa (FERNANDES, 1996).

Outros pontos relacionados à QVT que merecem destaque dizem respeito à saúde, bem-estar, satisfação, estresse e vida profissional e pessoal do trabalhador no contexto atual, que serão discutidos a seguir.

3.2. As Dimensões da Saúde, Bem-estar e Satisfação no Trabalho

A saúde sofre forte influência do estilo de vida das pessoas que, por sua vez, acaba afetando a qualidade de vida. Viver com qualidade de vida é estar sempre buscando o equilíbrio nas minúcias do dia a dia, procurando rever e melhorar hábitos, aumentar a capacidade de lidar com a pressão e dissabores do trabalho e das outras esferas da vida, e, ainda, buscar ter relações harmônicas com as pessoas e consigo mesmo. Assim, pode-se dizer que “saúde é o resultado do gerenciamento adequado das áreas física, emocional, social, profissional, intelectual e espiritual” (SILVA e MARCHI, 1997, p.8). Cada uma das áreas supracitadas contribui para formar a saúde total, conforme demonstra a figura abaixo:

Figura 1 - As Seis Dimensões da Saúde



Fonte: Adaptado de Silva e Marchi (1997)

Ainda para os autores, a saúde física diz respeito ao quadro clínico do indivíduo, como práticas saudáveis, alimentação correta e uso adequado do sistema médico. A saúde emocional envolve uma boa autoestima, bom nível de entusiasmo com relação à vida no geral, e à capacidade de gerenciar conflitos, estresse e tensões. A saúde social refere-se capacidade de conseguir alcançar uma alta qualidade nos relacionamento, harmonia familiar e equilíbrio com o meio ambiente. Já a saúde profissional engloba aspectos como satisfação no trabalho, reconhecimento das realizações alcançadas e desenvolvimento profissional constante. A saúde intelectual diz respeito à predisposição de conseguir expandir os conhecimentos adquiridos de maneira permanente, utilizar a criatividade sempre que possível e compartilhar o potencial interno com outras pessoas. Por fim, a saúde espiritual diz respeito a ter um propósito de vida embasado em valores e ética, bem como ter pensamentos positivos e otimistas.

O estilo de vida é o principal responsável para que se consiga envelhecer com saúde. Ele representa 50% dos fatores que fazem com que se chegue bem e saudável à velhice. E viver com qualidade é “ter consciência do próprio comportamento e autocrítica que permitam avaliar as consequências do estilo de

vida na relação consigo mesmo e com o outro” (BOM SUCESSO, 1998, p.45). Os outros 50% restantes correspondem ao lugar em que se vive (meio ambiente), a carga presente nos genes relativa à longevidade (hereditariedade), e à qualidade e frequência de cuidados médicos (assistência médica). Assim, é possível perceber que a capacidade individual de gerenciamento dos hábitos cotidianos, é a principal responsável pela saúde e qualidade de vida do indivíduo.

De acordo com Silva e Marchi (1997), as empresas têm se preocupado cada vez mais com a saúde de seus funcionários por causa da necessidade de ter uma força de trabalho saudável e preparada para atuar em ambientes cheios de tensões e instabilidades. A saúde das pessoas que compõem a organização reflete nos resultados alcançados, pois pessoas saudáveis representam negócios saudáveis. Essas pessoas sadias, aptas, equilibradas e criativas representam o grande capital da empresa. As empresas não podem se preocupar somente em tratar doenças, elas devem promover a saúde de seus funcionários. E ter saúde é uma condição de bem-estar, o qual além de incluir o bom funcionamento do corpo, também engloba a vivência da sensação de bem-estar espiritual (ou psicológico) e social, este último entendido como uma boa qualidade nas relações que o indivíduo estabelece e mantém com o meio ambiente e com outras pessoas.

De acordo com Siqueira e Padovam (2008), o conceito de bem-estar no trabalho ainda não está bem claro na literatura existente, pois quando alguns autores tratam do tema, escolhem conceitos diversos e os relacionam com satisfação, *burnout* e estresse, por exemplo. Entretanto, geralmente, bem-estar e saúde são abordados de forma interdependente. Deste modo, a definição de bem-estar no trabalho depende do tipo de abordagem adotada em cada obra.

Para Warr (1987 apud SILVA E FERREIRA, 2013), o bem-estar no trabalho é manifestado por aspectos cognitivos e afetivos. Os cognitivos são relativos à satisfação com o trabalho em si e com o relacionamento com colegas, subordinados e superiores, bem como com o pagamento. Já os afetivos referem-se a resultantes emocionais relacionados com o contexto de trabalho, que expressam sentimentos como entusiasmo, conforto, ansiedade, depressão, etc.

Existe, também, o bem-estar subjetivo (BES) e bem-estar psicológico (BEP). O primeiro aborda o estado subjetivo da felicidade, e o segundo aborda o potencial humano (SIQUEIRA e PADOVAM, 2008). Ainda para os autores, o BES é um campo de estudos que busca compreender as avaliações que as pessoas fazem de suas

próprias vidas. Cada pessoa avalia a sua vida aplicando concepções subjetivas, apoiando-se em seus próprios valores, expectativas, emoções e experiências prévias. Todas essas concepções organizam sentimentos e pensamentos sobre a sua existência. A satisfação com a vida, que cada indivíduo manifesta, é o julgamento que ele mesmo faz sobre a sua vida, refletindo o quanto ele se percebe próximo ou distante de suas aspirações.

O bem-estar psicológico (BEP) surgiu como resposta às críticas que consideravam o BES frágil por enfatizar a felicidade e sofrimento. O BES sustenta avaliações baseadas na satisfação com a vida e balanço entre afetos positivos e negativos, já o BEP tem suas concepções teóricas construídas sobre desenvolvimento humano e dimensionadas em capacidades para enfrentar os desafios propostos pela vida. Para Ryff (1989, apud SIQUEIRA e PADOVAM, 2008), o modelo do BEP é baseado em seis componentes: autoaceitação, relacionamento positivo com outras pessoas, autonomia, domínio do ambiente, propósito de vida e crescimento pessoal.

Em suma, o bem-estar no trabalho, dependendo da forma como é analisado, traz aspectos relativos ao bem-estar subjetivo e bem-estar psicológico. Para o presente trabalho, serão considerados aspectos ligados à percepção que o indivíduo tem em relação aos seus sentimentos, relacionamentos, potencialidades, saúde e satisfação no trabalho.

A satisfação no trabalho pode influenciar a saúde física e mental do trabalhador, bem como suas atividades, comportamentos, relacionamentos, etc. Não há um consenso sobre o seu conceito, pois é um fenômeno complexo e de difícil definição. Parte da dificuldade de conceituação encontra-se no fato de ela ser um estado subjetivo, que pode variar de pessoa para pessoa conforme a circunstância, de acordo com influências internas e externas, e também pode variar ao longo do tempo (FRASER, 1983, apud MARTINEZ e PARAGUAY, 2003). Entretanto, segundo a visão de Schermerhorn, Hunt e Osborn (1999, p.93), a “satisfação no trabalho é o grau segundo o qual os indivíduos se sentem de modo positivo ou negativo com relação ao seu trabalho”. Além disso, a satisfação também é considerada uma resposta emocional, uma atitude às atividades de trabalho, bem como às condições sociais e físicas do ambiente laboral.

A satisfação no trabalho entendida como atitude refere-se à disposição para agir. De acordo com Pérez-Ramos (1980, p.22 apud MARTINEZ e PARAGUAY,

2003, p. 61) por atitude entende-se a “disposição para atuar e assumir posição perante determinadas situações”.

A satisfação no trabalho como estado emocional positivo é considerada um resultado da avaliação que o próprio indivíduo faz de seu trabalho e resulta da percepção do mesmo sobre como este permite ou satisfaz os seus valores importantes no trabalho (LOCKE, 1969 apud MARTINEZ e PARAGUAY, 2003).

O indivíduo vê em seu trabalho uma maneira de satisfazer as suas necessidades e expectativas pessoais por meio de desafios, estabilidade, possibilidades de aprendizagem e crescimento, *status*, convivência, etc. (BOM SUCESSO, 1998; BÚRIGO, 1997). A satisfação no trabalho influencia a maneira como os trabalhadores desempenham suas atividades, tornando a compatibilização das suas necessidades e as da empresa um grande desafio a ser administrado pelas organizações modernas, uma vez que vive-se em uma era de constantes mudanças, fazendo com que surjam novas necessidades e expectativas de ambas as partes a todo momento.

3.3. Estresse Ocupacional

A palavra estresse é derivada do inglês, *stress*, e pode ser traduzida como tensão. Em termos médicos, pode-se definir estresse como “conjunto de reações e modificações apresentadas pelo organismo de um mamífero quando em situação de perigo” (SILVA e MARCHI, 1997, p.19). Para Selye (1956, p.14), “o *stress* é, essencialmente, o grau do desgaste total causado pela vida”.

O estresse pode afetar gravemente a qualidade de vida no trabalho, desencadeando doenças e afetando a produtividade (BIGNOTTO, LIPP e SADIR 2010). Contudo, nem sempre é considerado algo ruim, pois em certos níveis, ele pode tornar as pessoas mais produtivas, desde que seja gerenciado adequadamente. Um local de trabalho em que não tenha estresse não é sinônimo de um local produtivo. Assim, é possível perceber que tudo depende do nível de estresse ao qual o trabalhador está exposto. O estresse “bom” é chamado de *eustress*, que é aquele que ocorre quando se está apaixonado ou quando se exercita o corpo moderadamente. O estresse “ruim” é o *distress* que é decorrente de

uma situação prejudicial ao organismo, como as situações que geram tensão no ambiente de trabalho (LIMA, 2007).

De acordo com Mendes e Leite (2008), o estresse ocupacional está associado a situações em que o indivíduo se sente ameaçado em seu ambiente laboral, prejudicando a sua saúde física e psicológica, bem como as suas necessidades de realização pessoal e profissional. Para Silva e Marchi (1997), as causas do estresse no trabalho são diversas, mas os principais agentes estressantes estão ligados às condições externas, exigências culturais e condições internas. As causas relacionadas condições externas referem-se à ameaça de falência da empresa, medo de perder o emprego e, também, falta de condições ambientais e materiais para desenvolver suas tarefas. Dentre as resultantes das condições culturais pode-se citar a cobrança do grupo social e familiar em relação ao desempenho profissional e *status* socioeconômico. A condição interior, a mais importante fonte de tensão, refere-se à incapacidade de estar em paz consigo mesmo, que pode resultar da insatisfação profissional, perturbações neuróticas no relacionamento com outras pessoas (colegas, chefes, subordinados), vaidade, inveja, ambição neurótica, etc.

É importante ressaltar que estresse e pressão não são sinônimos. De acordo com Arroba e James (1998 apud SANT'ANNA e KILIMNIK, 2011), a pressão é um conjunto de tudo que é exigido de um indivíduo (exigências físicas e psicológicas). Já o estresse é a resposta que o corpo manifesta quando atinge um nível de tensão inadequado.

O foco do presente trabalho é o estresse ocupacional, contudo, cabe salientar que não existe apenas esse tipo de estresse, também há outros tipos de estresse que influenciam na qualidade de vida no trabalho, como o estresse familiar e ambiental. O estresse familiar está relacionado às tensões entre o indivíduo e os filhos, cônjuge, irmãos, pais, etc. Já o estresse ambiental diz respeito às tensões da vida em sociedade relativas à insegurança física, atritos com vizinhos, problemas no trânsito - que têm sido muito frequentes nas metrópoles brasileiras - incertezas econômicas, entre outros.

3.4. Vida Profissional e Pessoal

Há muitos anos, vários teóricos vêm analisando as tarefas e comportamentos dos gerentes nas organizações. Todavia, com seu estudo pioneiro, foi Henri Fayol (1976) quem conseguiu sistematizar as funções administrativas de uma organização, funções estas que orientam os papéis do gerente. As citadas funções são: prever, organizar, comandar, coordenar e controlar. Posteriormente, foram dados outros nomes a essas funções, mas muitas vezes só a nomenclatura foi trocada, pois foram identificadas as mesmas tarefas e obrigações.

Drucker (1964 apud RODRIGUES, 1994) entende a gerência como um setor de múltiplos fins que objetivam fazer com que a organização funcione com seu total potencial, permitindo controlar seus trabalhos e seus trabalhadores. Entretanto, essa visão é criticada pela generalidade, uma vez que existem vários tipos de gerentes, cada um com suas particularidades e atuando em condições distintas. Outro fator muito importante, que faz com que seja difícil criar um estereótipo de gerente, se refere às mudanças e contextos em que se encontram as organizações e os próprios gerentes. As organizações atuais têm novos papéis e missões para esses indivíduos, o que faz com que eles tenham que ser cada vez mais dinâmicos.

As expectativas e exigências relativas aos gerentes mudaram muito ao longo das décadas. Atualmente, se espera tanto desses trabalhadores, que eles acabam ingressando nas organizações já sabendo que terão de abdicar de várias coisas, muitas vezes, até de seus valores e crenças em prol da carreira profissional. Essas renúncias influenciam na qualidade de vida desses trabalhadores, pois trazem à tona potenciais conflitos internos (RODRIGUES, 1994).

O perfil geral de gestores que as organizações têm buscado nas últimas décadas, pode ser considerado um tipo ideal, pois são esperadas habilidades múltiplas, conhecimentos genéricos e profundos de várias áreas, e atitudes quase de um super-herói. De modo geral, as organizações buscam alguém com perfil especulador, jogador, competitivo, filósofo, jovial, cooperativo, etc. Esse indivíduo ainda precisa ser alguém disposto a enfrentar desafios diários, correr riscos em alto grau de incerteza, suportar a tensão feita por seus subordinados e superiores sem chegar ao estresse, encontrar alternativas rápidas e eficazes para os problemas, influenciar, motivar os que o cercam (RODRIGUES, 1994). Enfim, é esperado um

pacote muito amplo desses gestores. É humanamente impossível um indivíduo atender à todas estas exigências sem sofrer perdas em outras esferas de sua vida.

Muitos profissionais priorizam tanto a sua carreira, que acabam passando mais da metade das horas do seu dia no trabalho. E se não estão na empresa fisicamente, estão *online*, conectados por todos os meios que a tecnologia proporciona. E, assim, as outras áreas de sua vida acabam sendo negligenciadas em prol da dedicação quase exclusiva ao trabalho. E as organizações também são negligentes com seus profissionais, pois para a maioria delas o que não tem ligação direta com a produtividade e lucratividade não é tão relevante (PINHEIRO, 2008).

Segundo dados da pesquisa *Dedication to Medication?*¹, publicada na edição junho/julho de 2015, da revista *Você RH*, o brasileiro é o profissional com a jornada de trabalho mais extensa do mundo, pois 17% da população brasileira costuma trabalhar, em média, 11 horas por dia, conforme demonstra a figura abaixo:

Figura 2 - Jornada de Trabalho



Fonte: Revista *Você RH* (2015)

O Brasil ficou na frente de países como Estados Unidos e Japão nesse quesito. Além disso, mais de 40% dos profissionais que trabalham mais de onze horas por dia, costumam levar trabalho para casa, pelo menos três vezes na semana. A

¹ A pesquisa *Dedication to Medication?* foi realizada pela empresa Regus, com 12.000 executivos em 85 países, e publicada na revista brasileira *Você RH*, na edição de junho/julho de 2015. A Regus é uma multinacional belga, que fornece produtos e serviços para escritórios.

reportagem traz um questionamento importante, pois o leitor é convidado a refletir se o brasileiro trabalha muito ou trabalha mal. Portanto, uma longa jornada de trabalho não é garantia de alta produtividade, e esse tempo demasiado dedicado ao trabalho impacta diretamente na vida privada dos profissionais.

Uma outra pesquisa realizada com 14.600 executivos e gerentes, na década de 90, por Paul Evans e seu grupo de estudo, apontou que, no Brasil, dois terços dos entrevistados consideravam-se insatisfeitos com o seu nível de qualidade de vida. Desta forma, é possível notar que em décadas anteriores a forma de trabalho já não estava tão bem como podia-se imaginar. Evans (1996) aponta algumas explicações para esse fato. Uma delas diz respeito à pressão que o parceiro e a família fazem, pois as pessoas desempenham mais de uma carreira. Para o autor, um indivíduo pode desempenhar, concomitantemente à sua carreira profissional, a carreira de pai ou mãe e companheiro (a), sendo que essa trajetória é muito difícil e tem muitos obstáculos. E todas essas carreiras exigem muito trabalho e investimento.

Outra explicação diz respeito aos chamados prisioneiros do sucesso. Esses profissionais gostam tanto de trabalhar que acabam abrindo mão de outras experiências ou atividades para trabalhar. O trabalho para eles é lazer, é diversão. Mas, em alguns casos, isso também afeta a relação familiar, pois a segunda acaba virando obrigação. Alguns indivíduos chegam a sabotar jantares em família, por exemplo. Eles prometem que vão chegar cedo em casa, mas inventam uma desculpa para não ir e continuar trabalhando. Os prisioneiros do sucesso frequentemente vivem com muita culpa, e tomam decisões precipitadas e até vazias na tentativa de dirimir esse sentimento (EVANS, 1996).

Hoje em dia, os jovens adultos estão chegando cada vez mais cedo no topo de suas carreiras, tornando-se executivos com vinte e poucos anos. Essa categoria profissional caracteriza-se por alto nível de exigência e está propensa a uma maior dedicação ao trabalho. Esses profissionais vivem em uma realidade quase desumana, cheia de cobranças por prazo, resultado e agilidade, o que resulta em extensas jornadas de trabalho e sobrecarga. Toda essa cobrança afeta negativamente o ambiente profissional e transborda para a vida pessoal e familiar (LIMA, NETO e TANURE, 2012).

Os profissionais modernos estão invertendo a lógica do passado. Antigamente, só se chegava ao topo da carreira após longos anos dentro de uma organização, e os efeitos dessa vida frenética eram sentidos quando o indivíduo já tinha 50 ou 60

anos. Hoje, existe uma preocupação em que se questiona como a vida desses jovens trabalhadores estará daqui a alguns anos se eles não começarem a se preocupar com sua qualidade de vida no trabalho agora.

A ideia de sucesso profissional com frequência é vinculada à dedicação em excesso ao trabalho. E ao que parece, os profissionais aceitam que esse sucesso seja alcançado de qualquer maneira, mesmo que isso leve a deterioração de sua vida pessoal. O trabalho ainda é uma das principais fontes de realização humana, porém, “quando ele impede a inclusão de outras dimensões importantes, como a família e os relacionamentos, as consequências podem ser catastróficas” (PINHEIRO, 2008, p.69).

A carreira profissional tem demandado cada vez mais tempo dos profissionais. A convivência social e familiar tem sido prejudicada em face da busca por resultados e sucesso profissional. A família expressa queixas referentes a pouca disponibilidade do trabalhador e, por outro lado, as empresas exigem mais e mais dedicação. Isso gera conflitos difíceis de serem superados. Os filhos crescem praticamente sem a presença dos pais, os casamentos acabam e as exigências profissionais só aumentam. “O mais forte desafio tem sido viver com qualidade em um mundo de alto desenvolvimento tecnológico e baixo desenvolvimento humano, que evidencia a dificuldade de conciliar trabalho e vida pessoal” (BOM SUCESSO, 2002, p. 13).

Há um argumento que é muito utilizado pelos gestores para justificar a sua ausência em casa. Eles dizem que a tamanha dedicação à carreira profissional decorre da necessidade de proporcionar boas condições de vida para sua família e para si. Contudo, existe um paradoxo nesse argumento, uma vez que para ter uma vida financeira próspera e mais recursos materiais é necessário trabalhar mais, e trabalhando mais, menos tempo sobra para ficar com seus familiares (PINHEIRO, 2008). Ainda para o autor, o trabalho pode se tornar um álibi criado para evitar frustrações de uma vida familiar sem gratificações. O indivíduo que é bem sucedido no trabalho à custa de sua vida pessoal tende a ser uma pessoa com vínculos afetivos frágeis, pois o relacionamento social traz consigo a exigência da transparência, que raramente é encontrada no mundo corporativo.

4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Tendo em vista os objetivos do estudo, foi realizada uma pesquisa qualitativa, de caráter exploratório. A pesquisa qualitativa é um método subjetivo, que envolve a análise e reflexão das percepções de um indivíduo ou grupo estudado, bem como o entendimento sobre atividades sociais e humanas (COLLIS e HUSSEY, 2005). Para Vieira (2006, p.15) esse tipo de pesquisa "atribui importância fundamental à descrição detalhada dos fenômenos e dos elementos que a envolvem, aos depoimentos dos atores sociais envolvidos, aos discursos, aos significados e aos contextos".

A QVT, por sua natureza difícil de conceituar e por seu caráter dinâmico e contingencial, tal como apontado por Fernandes (1996), é um assunto que assume formas diferentes dependendo da ótica pela qual é analisada e, por esse motivo, é importante dispor de flexibilidade para percebê-la. Assim, como coloca Bertucci (2009), em uma pesquisa exploratória o planejamento e análise de dados são mais flexíveis, pois possibilitam a consideração de variados aspectos relativos ao assunto estudado. A pesquisa se deu no nível do indivíduo, buscando identificar, descrever e analisar a QVT na perspectiva de cada um, explorando situações de sua rotina diária de trabalho (BERTUCCI, 2009). O objetivo desse tipo de pesquisa é proporcionar uma visão geral, de tipo aproximativo, sobre um determinado fato ou assunto (GIL, 2008).

4.1. Coleta de Dados

A coleta de dados se deu a partir de entrevistas presenciais e por meio eletrônico, de maneira individual. A entrevista "é uma interação verbal, uma conversa, um diálogo, uma troca de significados, um recurso para se produzir conhecimento sobre algo" (GIL, 2008, p.3), uma indagação direta que permite conhecer a perspectiva do entrevistado sobre o assunto a ser explorado (BERTUCCI, 2009).

Segundo Bertucci (2009), a entrevista pode ser realizada presencialmente, por telefone ou meio eletrônico. Pessoalmente é mais interessante, pois é possível observar a postura, tom de voz, gestos, olhares e sinais do entrevistado, que

contribuem para que o entrevistador observe a conciliação ou disparidade com respostas verbais (VERGARA, 2009).

Ao todo foram realizadas oito entrevistas presenciais, que duraram entre 20 e 45 minutos, e duas via correio eletrônico, respondidas pelos entrevistados lotados na filial localizada na cidade de São Paulo. As entrevistas foram conduzidas a partir de um roteiro base (Apêndice 1), com perguntas de estrutura semiaberta, que permitiram maior flexibilidade para o entrevistador. Outra característica da estrutura semiaberta se encontra no fato de que ela permite que entrevistado solicite esclarecimentos sobre alguma pergunta ou algum termo que não tenha ficado claro quando efetuado o questionamento (VERGARA, 2009).

Todas as entrevistas foram agendadas com antecedência, tendo-se o cuidado de esclarecer os objetivos de estudo, verificando-se o interesse de cada indivíduo. As mesmas foram realizadas individualmente, em salas de reunião, na matriz da empresa, em Porto Alegre, a fim de proporcionar privacidade aos entrevistados. As entrevistas foram gravadas e transcritas mediante consentimento dos participantes, e todos gestores tiveram a sua identidade preservada.

Os entrevistados foram escolhidos em função das atividades de gestão que desempenham. O nível hierárquico escolhido foi o intermediário, pois, geralmente, as pessoas que ocupam essa posição costumam sofrer pressão de ambas as partes, tanto de seus superiores quanto de seus subordinados, o que acaba afetando a sua qualidade de vida no trabalho. Assim, o nível hierárquico, a equipe com no mínimo uma pessoa subordinada, e a disponibilidade para participar do estudo foram os critérios usados na escolha dos participantes.

Todos são funcionários de uma instituição financeira da cidade de Porto Alegre/RS, a Delta S/A (nome fictício). A organização iniciou as suas operações na citada cidade em 1996, e, atualmente, conta com um quadro de funcionários, estagiários e aprendizes superior a 230 pessoas, as quais estão lotadas na matriz e nas filiais na cidade de São Paulo, Goiânia e Belo Horizonte. A empresa tem como missão viabilizar soluções financeiras ágeis e seguras através de colaboradores e parceiros comprometidos com a qualidade e a expectativa de retorno dos acionistas. Assim, ela oferece vários produtos divididos nas modalidades de crédito, financiamento e investimento (LANDVOIGT, 2015). A Delta S/A faz parte Entidades Operadoras do Sistema Financeiro Nacional, o qual é composto por 53 instituições financeiras, segundo dados do Banco Central do Brasil.

Escolheu-se essa empresa em função das características do setor a que pertence, setor financeiro, anteriormente discutidas, e por ser uma financeira, o diferente de grande parte dos estudos de qualidade de vida os quais são realizados em instituições bancárias.

A empresa tem ao todo 18 gestores intermediários, alocados na matriz, em Porto Alegre, e nas filiais da Delta S/A. Chegou-se a um total de 10 entrevistados quando se percebeu nas respostas a saturação do tema, resultando em material considerado suficiente para análise do assunto estudado.

4.2. Análise e Interpretação de Dados

O objetivo da análise de dados é organizar e resumir os dados coletados, fornecendo as respostas para o problema proposto pelo entrevistador. Já a interpretação objetiva proporciona a procura de sentido mais amplo das respostas obtidas, ligando as mesmas aos conhecimentos obtidos anteriormente (GIL, 2008).

De acordo com Collis e Hussey (2005), é um desafio analisar dados qualitativos, uma vez que não há um conjunto claro de convenções para tal fim. Contudo, o presente trabalho utilizou a análise de conteúdo para compreender as respostas obtidas nas entrevistas com os gestores intermediários da Delta S/A. A análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise, o qual é composto por um leque de apetrechos adaptáveis, que permitem analisar as diversas formas de comunicação (BARDIN, 2011).

O conteúdo foi analisado a partir da categorização dos dados, que é uma das mais antigas técnicas da análise de conteúdo. A análise categorial foi feita a partir do critério semântico, ou seja, as respostas obtidas foram agrupadas conforme o tema a ser analisado em cada categoria preestabelecida, de acordo com os blocos definidos no roteiro de entrevistas (BARDIN, 2011). Em cada categoria, os dados foram reduzidos a fim de possibilitar a verificação das respostas e conclusões das mesmas. Essa redução aguça, foca, encurta, descarta e reorganiza os dados (COLLIS e HUSSEY, 2005). As análises foram elucidadas por meio das sentenças proferidas pelos entrevistados, e foram relacionadas com o referencial teórico proposto para o desenvolvimento do presente trabalho.

O quadro abaixo demonstra como as categorias serão apresentadas e discutidas a seguir:

Quadro 2 – Categorias de Análise

Categorias	Definição
Qualidade de vida no trabalho	Analisa o entendimento do grupo pesquisado sobre o conceito de QVT, segundo a sua percepção.
Rotina corporativa	Trata da maneira como se dá a rotina de trabalho dos gestores, abrangendo aspectos ligados a quantidade de horas trabalhadas e dedicação ao trabalho fora do ambiente corporativo.
Saúde e bem-estar	Discute quais são os cuidados que os gestores têm com as várias dimensões da saúde, e quais aspectos trazem bem-estar para os mesmos.
Estresse e relações Interpessoais no trabalho	Explora as situações que causam estresse no trabalho, e como os gestores avaliam as relações estabelecidas com subordinados e superiores.
Fatores de satisfação no trabalho	Analisa quais são os aspectos que geram maior e menor satisfação no trabalho, e como a empresa pode contribuir para o aumento da satisfação e da QVT.
Trabalho e relações familiares e sociais	Discute o impacto do trabalho na vida familiar e social dos gestores.

Fonte: elaborado pela autora (2015)

O último bloco de perguntas do roteiro de entrevista (Apêndice 1) solicitava que os gestores atribuíssem notas, em uma escala de zero a dez, para o seu grau de satisfação em relação aos aspectos elencados pelo entrevistador: posição ocupada, oportunidades de crescimento e desenvolvimento, salário e benefícios, dia a dia corporativo, e relacionamentos no trabalho. Dessa maneira, para melhor compreensão visual das respostas obtidas, os dados foram apresentados de maneira gráfica, e discutidos na categoria que fala sobre satisfação no trabalho, conforme especificado pelo quadro acima.

5. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

5.1. Caracterização dos Gestores

O quadro abaixo apresenta as características gerais dos entrevistados, demonstrando a heterogeneidade do grupo estudado.

Tabela 1 – Caracterização dos Gestores

Gestor	Sexo	Idade	Escolaridade	Relacionamento	Tempo na Delta*	Tempo de Mercado Financeiro*
G1	M	48	Ensino Médio Completo	Casado	18	30
G2	F	39	Superior Completo	Casada	2	15
G3	M	37	Pós-graduação Completa	Casado	5	15
G4	M	34	Pós-graduação Completa	Casado	2	2
G5	F	35	Pós-graduação Completa	Solteira	2	2
G6	F	24	Superior Completo	Namorando	6	6
G7	F	31	Superior Cursando	Casada	10	10
G8	F	26	Superior Cursando	Casada	7	7
G9	M	38	Pós-graduação Completa	Solteiro	3	9
G10	M	38	Pós-graduação Completa	Casado	2	10

Fonte: elaborado pela autora (2015)

*Tempo de empresa e mercado financeiro aproximado em anos.

Conforme o quadro acima, o grupo pesquisado é composto metade por pessoas do sexo masculino e metade do sexo feminino. Estão classificados como casados os respondentes que declararam viver maritalmente com um(a) companheiro(a), independentemente da relação dos mesmos ser civilmente formalizada ou não. Assim, dos dez entrevistados, sete são casados, apenas dois se declararam solteiros e um disse que está namorando. Também é possível perceber o bom nível de escolaridade dos gestores, pois 50% deles já concluíram um curso de pós-graduação. O tempo de casa, ou seja, o tempo de trabalho na Delta S/A, apresenta uma variação de 2 a 18 anos, bem como o tempo de mercado financeiro, o qual varia de 2 a 30 anos.

A idade dos entrevistados varia de 24 a 48 anos, apresentando uma média bem jovem de 35 anos, o que corrobora com a percepção de LIMA, NETO e TANURE (2012), que aponta que o profissional está chegando ao topo da carreira cada vez mais cedo. No caso dos gestores da Delta S/A CFI não é possível afirmar que eles já atingiram o topo da carreira, pois ainda existem níveis hierárquicos a serem galgados dentro da instituição para alguns dos entrevistados. Contudo, assumir um cargo de gestão aos 24 ou 26 anos, ou mesmo com apenas com 2 anos de casa, como é o caso de alguns entrevistados, é um dado interessante, ainda mais se comparado aos padrões antigos, em que só atingia-se uma posição de gestão com muito mais idade e tempo de empresa.

5.2. O que é Qualidade de Vida no Trabalho?

A qualidade de vida no trabalho pode ser entendida de várias maneiras, dependendo da percepção de cada um. Deste modo, os entrevistados foram convidados a responder sobre o que entendiam por QVT. Assim, alguns deles elencaram alguns fatores em comum e outros diferentes durante a pesquisa. Como principais componentes da qualidade de vida no trabalho, os gestores destacaram fatores como equilíbrio entre vida pessoal e profissional, ausência de pressão excessiva, bom ambiente laboral, satisfação com as atividades desenvolvidas, bom relacionamento com colegas, ferramentas de trabalho adequadas e fatores ergonômicos.

Um ponto em comum entre os entrevistados está relacionado à importância de se ter um equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, que englobe horários flexíveis, incluindo *home office*, tempo para descansar e tempo para desempenhar outras atividades fora do trabalho. Para a Gestora 5, é importante ter “uma carga horária compatível com as tuas outras atividades externas. Eu acho que tem que ter um equilíbrio entre trabalho e vida pessoal. Eu, particularmente, prezo muito isso”. Embora a tecnologia tenha invadido a vida dos trabalhadores, fazendo com que eles estejam mais conectados ao trabalho, ela também permite criar novas maneiras de organização do trabalho, flexibilizando horários e ambientes onde as atividades profissionais são desenvolvidas, como é o caso do *home office*, por exemplo.

Conseguir trabalhar com metas possíveis, dentro de um ambiente saudável em que a pressão não seja excessiva, também foi um fator importante destacado pelos entrevistados. Uma das gestoras afirmou que em seu setor de trabalho não há uma pressão excessiva, e que ela consegue desenvolver as suas atividades sem que seu superior fique cobrando-a o tempo todo: “pelo menos no setor que eu trabalho tem bastante disso, se tu consegue cumprir com teus deveres é tranquilo. Não é um ambiente que fica todo mundo te pressionando, te cuidando” (GESTORA 8). A resposta da gestora diverge de estudos feitos em bancos, os quais demonstram a cobrança excessiva por metas e produtividade, que causam um impacto muito negativo na vida dos trabalhadores (GRISCI e BASSI, 2004).

Ainda com relação à pressão, o Gestor 1 traz à luz outro elemento importante, associado aos sentimentos, conforme destacado abaixo:

A qualidade de vida eu entendo como uma forma de não ter sofrimento. O que é o sofrimento? É a pressão. Olha, eu vejo que a pressão ela é um componente que faz parte do nosso negócio, só que tu ter respaldo pra que essa pressão se torne algo que seja bom, é diferente da pressão que envolve medo nas pessoas.

Gostar do que faz, sentir-se bem e sentir-se satisfeito com o seu trabalho também foram aspectos elencados pelos gestores como componentes essenciais da qualidade de vida do trabalho. De acordo com o Gestor 10, a QVT “é você tá contente, tá feliz com seu trabalho. Qualidade de vida vai muito da satisfação pra mim”. Já a Gestora 5 vai mais além em sua afirmação:

Pra mim qualidade de vida passa muito por uma questão de satisfação pessoal e profissional, e aí, por isso a questão de ser uma atividade que tá de acordo com aquilo que eu gosto de fazer, aquilo que eu quero me desenvolver, aquilo que eu quero aprender, aquilo que eu coloco em prática, e com relação ao quanto eu me sinto bem naquela empresa.

O fato de sentir-se bem trabalhando em determinado local está muito relacionado ao bem-estar psicológico que, segundo Ryff (1989, apud SIQUEIRA E PADOVAM, 2008), enfatiza aspectos baseados na satisfação com a vida e um equilíbrio entre aspectos positivos e negativos. Já a vontade de aprender, se desenvolver enquanto profissional e colocar em prática o aprendizado adquirido, está relacionada às condições de trabalho propiciadas pela organização,

especialmente as que objetivam proporcionar condições de desenvolvimento humano do trabalhador, como a realização de conseguir fazer algo e autonomia para tal, como apontado por Fernandes (1996), Limongi-França (2009) e Islam (2012).

Todos esses fatores têm relação direta com as formas de gestão e a saúde profissional dos entrevistados, pois ela é “composta de uma clara satisfação com o trabalho, um desenvolvimento profissional constante e reconhecimento das realizações exercidas nas funções” (SILVA e MARCHI, 1997, p.9).

Para o Gestor 6 também é papel da empresa proporcionar bem-estar: “a empresa tem que estimular seus funcionários a terem hábitos que ajudem em sua saúde e bem-estar”. Tal afirmativa corrobora com a visão de Limongi-França (2004), que entende que a QVT é uma competência estratégica para a organização. Assim, a empresa deve considerar aspectos relacionados ao bem-estar de seus funcionários em suas estratégias de gestão de pessoas.

A importância de se ter um bom relacionamento com colegas de trabalho e com o gestor também foi citada como fator importante para se viver com qualidade de vida no trabalho, conforme afirma o Gestor 9: “você tem que sentir que os seus colegas, os seus subordinados, ou as áreas que atende têm confiança no teu trabalho, que tu consegue desenvolver o melhor dele. Então, relacionamento interpessoal e apoio da equipe são importantes”. A afirmativa da Gestora 6 vai de encontro com o posicionamento anterior “se tu tem um gestor que tá sempre de mau humor, um gestor que não traz energia positiva, acho que isso vai influenciar também na qualidade de vida no trabalho, ou até fazer com que aquele funcionário se desmotive”. Nesse sentido, percebe-se QVT como competência dos gestores, tal como apontado Limongi-França (2004).

O deslocamento para o trabalho, que é um problema atual nas grandes cidades brasileiras, foi destacado pelo Gestor 10: “agora, se você for pensar em outras variáveis, deslocamento pra cá eu acho que é um ponto importante, o tempo que você perde se deslocando”. A empresa Delta está localizada na parte central da cidade de Porto Alegre, e o gestor mora em um bairro próximo, o que facilita o seu acesso. Contudo, para funcionários que moram mais distante, em outros bairros da cidade, ou na região metropolitana, o transporte não é tão facilitado, haja vista o grande fluxo de pessoas que se deslocam diariamente para o centro da cidade. Conforme apontado por Islam (2012), o transporte para o trabalho é um dos fatores que afeta a satisfação mental do trabalhador.

Além dos fatores supracitados, também foram destacados aspectos relacionados à estrutura existente no ambiente de trabalho como componentes da QVT: “no ambiente em si a questão de ergonomia, limpeza, toda questão de não ter interrupções, questão de ruídos. Pra nós é importante além da ergonomia, os equipamentos novos pra que a gente possa atender às demandas” (GESTOR 9). Já para o Gestor 10: “se você é cobrado numa determinada coisa, tem que ter o ferramental, tem que ter o ambiente, isso também é qualidade, com certeza”.

Diante do exposto, é possível perceber que o amplo conjunto de aspectos destacados pelos entrevistados está ligado a questões físicas, tecnológicas, e sociopsicológicas, que impactam no clima do ambiente de trabalho e refletem no bem-estar e na produtividade dos trabalhadores, tal como destacado por Fernandes (1996).

5.3. Rotina Corporativa

Conforme os dados fornecidos pelos gestores da Delta S/A, é possível afirmar que eles costumam trabalhar, em média, 9,5 horas por dia. Esse resultado é bem positivo haja vista a média de trabalho dos brasileiros ser de 11 horas/dia (VOCÊ RH 2015). No entanto, a Gestora 5 acredita que trabalhar 11 horas ou mais por dia é um padrão do mercado em geral, e relata que em experiências anteriores, sua carga horária de trabalho já foi bem maior: “Eu já trabalhei em outros mercados, em outras áreas, e é um pouco isso assim, se não pra mais, doze, treze horas”.

Sobre levar trabalho para casa, cinco gestores afirmaram que não possuem esse hábito, três levam esporadicamente e dois levam com frequência. Os que não costumam levar acreditam que essa prática não é saudável, e que acabam não produzindo como gostariam: “pode me fazer mal também, pra minha saúde e tudo mais. Então, eu tento não levar” (Gestora 6). Já a Gestora 5 afirma que “antes eu levava mais coisas pra casa [...] no final, acaba que ou não faz, ou não faz com a mesma qualidade”. O Gestor 9 faz parte do grupo que leva atividades do trabalho para casa casualmente, e afirma que somente faz isso em casos bem específicos: “Se a gente tá numa fase crítica de um projeto, a gente acaba trabalhando todos finais de semana”. Já dos que afirmam que levar trabalho para casa é uma prática frequente, o Gestor 3 admite que costuma trabalhar todo domingo, que isso já faz

parte de sua rotina de fim de semana há tempos, e que arruma uma maneira de se conectar ao trabalho mesmo quando está viajando:

Eu separaria o fim de semana em dois momentos. Sábado eu me dedico às minhas atividades. Domingo eu já volto a me dedicar às atividades da empresa, olhando e-mail da empresa e preparando a semana. Então, é um vínculo muito próximo, que já inicia domingo. Domingo eu já começo a trabalhar, no sábado eu acabo fazendo um intervalo que eu entendo necessário pra mim, pra eu poder descansar, pra eu poder sair, passear ou algo do tipo. Mesmo em viagem, domingo, bateu 4 ou 5 horas da tarde eu tenho que olhar o e-mail.

Em consonância com o relato do Gestor 3, o Gestor 1 afirma que trabalha com frequência aos finais de semana e que está sempre disponível para a empresa de maneira *online*, controlando as atividades realizadas pela sua área aos sábados: “tu como gestor tem que tá com o celular 24 horas ligado. [...] Tu tá pra empresa de domingo a domingo, essa é uma razão de ser gestor, não pode te isentar do compromisso [...] a gente tem que tá online o tempo todo”. Esses relatos corroboram com a visão de Freitas (2006), pois o trabalho está se expandindo para as outras esferas da vida do profissional, pois cada vez mais o trabalhador precisa estar a postos para atender às demandas das empresas. A tecnologia prolongou a jornada de trabalho, invadindo e tomando o espaço destinado à família, pois a internet perpetua as tarefas de trabalho, uma vez que o indivíduo não precisa mais estar no ambiente físico da empresa para estar ligado às suas atividades (MENDES e LEITE, 2008), sendo importante um equilíbrio de tempo entre as esferas da vida particular e profissional, a fim de que não haja prejuízos para a qualidade de vida no trabalho dos empregados.

Além da quantidade de horas dedicadas ao trabalho diariamente dentro da Delta S/A, bem como do hábito de levar trabalho para casa, os entrevistados também foram indagados sobre a frequência com que costumam realizar atividades que consideram ser de responsabilidade de outras áreas da empresa. Foi constatado que nove dos dez entrevistados afirmaram realizar atividades de outras áreas, diariamente. Entretanto, alguns percebem essa multifuncionalidade de maneira positiva enquanto outros acreditam que isso impacta de maneira negativa as suas atividades: “com frequência quase diária. Se tratando de uma empresa pequena, muitas vezes aguardar o engajamento de outras áreas pode impactar no

timing de seus projetos, então se faz necessário ser um gestor multifuncional” (GESTOR 4). Em contraponto, a Gestora 8 relatou o seguinte: “não é da nossa área, mas a gente entende que é algo importante, que se a gente não fizer vai dar problema, vai demorar mais. E eu acho que isso nos tranca um pouco de conseguir ir mais além. São atividades que fogem um pouco do nosso escopo”.

A afirmativa do Gestor 4 vai de encontro com a visão de Rodrigues (1994), que aponta que a exigência das empresas por profissionais multifuncionais, que estejam dispostos a correr riscos diários, suportar tensão e enfrentar desafios diários a fim de encontrar alternativas para os problemas, é cada vez maior. Percebe-se assim, que além de resolver os problemas de sua área, os gestores da Delta S/A são demandados a resolver problemas relativos às atividades de outras áreas da organização. E o mercado de trabalho cada vez mais demanda por pessoas que não se prendam apenas em uma função, mas que tenham uma referência do todo, pois essa troca de informações entre setores, esses estímulos, ampliam a visão e potencializam resultados (BOM SUCESSO, 1998).

5.4. Saúde e Bem-estar no Trabalho

Para Silva e Marchi (1997), a saúde pode ser entendida como o gerenciamento das áreas física, emocional, profissional, social, intelectual e espiritual (psicológica). Assim, cada uma dessas seis dimensões contribui de maneira importante para a formação da saúde total do indivíduo. De acordo com Mendes e Leite (2008), a empresa deve promover cuidados relativos ao bem-estar físico e mental do trabalhador, pois o trabalho não é só um meio de subsistência para o indivíduo, ele é um meio pelo qual é expressada a criatividade e onde é adquirido equilíbrio e identidade.

Dessa maneira, foram analisados alguns aspectos das dimensões da saúde dos gestores da Delta S/A, de modo que se possa compreender o atual estado da saúde total dos mesmos. Os entrevistados foram questionados sobre o modo como avaliavam a sua saúde em geral, se praticam alguma atividade física regular, se cuidam da alimentação, como definem o seu estilo de vida, e o que gostariam de mudar em sua rotina.

Com relação a prática frequente de atividade física, foi identificado que apenas três dos dez entrevistados não praticam nenhum exercício regularmente, o que é bem positivo, pois a maioria do grupo estudado tem a consciência e a preocupação com os cuidados com o corpo. A tabela abaixo demonstra as principais atividades físicas praticadas pelos gestores:

Tabela 2 – Tipos de Atividade Física

Tipo de Atividade	Número de vezes citado
Musculação	4
Corrida	2
Hidroterapia	1
Não pratica nenhuma	3

Fonte: elaborado pela autora (2015)

O Gestor 10 afirma que além de correr alguns dias durante a semana e aos finais de semana, ele também se desloca a pé para o trabalho, o que o ajuda a cuidar da saúde física diariamente: “No deslocamento pro trabalho eu caminho uns 6km por dia. [...] no sábado e domingo é sagrado. Antes de fazer qualquer coisa, eu boto um tênis e vou pra rua”. A Gestora 7 informou que como complemento aos exercícios que faz na academia, ela começou a subir as escadas do prédio onde mora: “Agora eu encanei de subir as escadas, subir e descer três vezes os onze andares”.

Embora a maioria dos entrevistados adote a prática regular de exercícios em sua rotina, apenas dois disseram que se preocupam em cuidar da alimentação. “Eu cuido da alimentação. [...] café eu tento manter dois por dia, no máximo três se é um dia que eu tô com muita vontade. E a alimentação também, tenho uma alimentação de maneira equilibrada, como salada, legume e tal” (GESTORA 5). Já o Gestor 3 afirma que cuida da alimentação, mas que não tem uma preocupação exagerada nesse sentido: “Eu procuro me cuidar na alimentação e tudo mais, mas de maneira moderada, não sou enlouquecido. Não vou comer isso porque, putz, vai me fazer mal, não vou beber... Não tenho muito estresse nesse sentido, não”.

Em contraponto com os indivíduos que afirmam ter a preocupação de manter uma boa frequência de exercícios físicos, alguns demonstraram ter ciência de que levam uma vida bem sedentária, mas que desejam poder mudar isso de alguma forma: “Meu estilo de vida é um pouco sedentário, eu mudaria isso, gostaria de viajar mais e fazer mais atividade física” (GESTORA 2). O Gestor 3 vive um dilema com relação a sua vontade de fazer exercícios, uma vez que não consegue encaixar uma atividade no período da manhã, porque isso afeta o seu rendimento ao longo do dia, e à noite afeta o sono:

Sou consciente de que levo uma vida mega sedentária. Eu gostaria de ter disposição de levantar super cedo e fazer uma academia. Mas é utópico, eu acabo pagando, vou numa semana, semana seguinte eu não me aguento de sono, de cansaço, até porque eu sou um ser noturno. Quando eu faço academia à noite, eu acabo não dormindo porque me deixa muito acelerado. Início do dia é péssimo pra eu fazer academia, porque eu preciso acordar tarde, se eu levantar cedo eu já começo o dia rendendo pouco.

O indivíduo que pratica uma atividade física regular diminui a possibilidade da ocorrência de diversas doenças, e melhora a sua qualidade de vida no geral, dentro e fora do mundo do trabalho, fazendo com que o absenteísmo seja reduzido nas empresas. A falta de exercícios regulares impactava negativamente na vida da pessoa e, conseqüentemente, nas atividades desempenhadas no trabalho (MENDES e LEITE, 2008).

Adicionalmente, foi perguntado aos gestores se eles fazem uso regular de algum medicamento, e apenas um informou que sim. De modo geral, a Gestora 5 acredita que é muito importante se preocupar com a saúde: “Eu acho que faz diferença no teu estado físico e mental ou emocional, que seja, o cuidado com a saúde no geral, tanto com a prática de esportes tanto com a questão de alimentação como estilo de vida mesmo”. Assim, de acordo com as respostas obtidas, é possível interpretar que o estado de saúde física do grupo estudado contribui para a qualidade de vida do mesmo, pois essa dimensão é composta por práticas saudáveis, alimentação adequada e um bom quadro clínico do indivíduo (SILVA e MARCHI, 1997).

Além dos cuidados físicos, é importante que o trabalhador tenha cuidados com a sua saúde social e espiritual (psicológica) também, no sentido de não viver apenas a sua rotina corporativa, mas adotar atividades que lhe proporcione momentos positivos de prazer e bem-estar. Foram obtidas respostas variadas com

relação aos *hobbies* dos entrevistados, alguns são mais caseiros e gostam de assistir a filmes e seriados, receber os amigos em casa e estar com seus bichinhos de estimação, enquanto outros preferem sair para jantar fora, descansar em uma praça ou viajar. A Gestora 5 afirmou que semanalmente separa um tempo para estar com pessoas que gosta: “Sair pra jantar, sair pra fazer um *happy hour*, isso me faz bem. Ou sei lá, estar com meus pais. [...] Eu tenho primos e primas também. Então, eu, no mínimo, um vez por semana tenho esse encontro social com a família, amigos e tal”. Em consonância com a resposta anterior, o Gestor 4 afirma que: “Sou um praticante de “cozinhoterapia”, gosto de cozinhar para minha esposa e para amigos, o que me dá muito prazer. Com relação aos seus hábitos caseiros, o Gestor 1 fez a seguinte afirmativa: “Eu tenho o meu fogão a lenha, adoro fazer meu carreteiro. Eu considero uma coisa que me dê prazer. Eu tenho três cães. Isso me dá prazer, me dá vida”.

Diferentemente das respostas anteriores, a Gestora 7 relatou que algumas situações dentro da empresa fazem-na sentir-se muito incomodada psicologicamente, e se questionar se essas situações estão de acordo com os seus princípios e valores:

E mental... Às vezes eu me pego pensando assim: caraca, tô ficando louca, não vou deixar isso acontecer comigo. Porque, às vezes, a gente se depara com situações que a gente não concorda, e aí, pô, por que que eu tô aqui? Eu não concordo, eu não sou assim. Mas não sei são coisas da vida, a gente de alguma forma ou de outra, em qualquer empresa que vai ter coisas que não vão deixar a gente feliz, então tenta relevar.

O relato da Gestora 7 vai de encontro aos fatores afetivos de bem-estar, segundo a visão de Warr (1987 apud SILVA e FERREIRA, 2013), pois esses fatores são resultantes emocionais, as quais foram percebidas durante a conversa com a entrevistada por meio de suas palavras, bem como no modo como ela se expressou corporalmente durante a conversa, uma vez que parecia um pouco ansiosa e desconfortável nesse momento. É muito importante se autoconhecer para saber lidar da melhor de forma possível com os seus sentimentos, a fim de que se possa manter o otimismo e perseverar frente às frustrações do dia a dia corporativo, esse é um dos grandes desafios dos profissionais da atualidade (BOM SUCESSO, 1998).

Os principais caminhos para ter uma boa saúde intelectual, é estimular a capacidade criativa e expandir os conhecimentos adquiridos (SILVA e MARCHI,

1997). Nesse sentido, além de estimular a sua criatividade, o Gestor 3 afirmou que gosta de fazer atividades manuais, como artesanato, pinturas e decoração no quarto do seu sobrinho, o que faz com ele se sinta mais tranquilo e relaxado. Outro entrevistado relatou que gostaria de ter mais tempo para leitura, e que tem o hábito de ouvir *podcasts*² sempre que pode:

Sei lá, ler um pouco mais, eu acho que deveria ler mais, leio pouco. Eu gosto muito de escutar *podcasts* sobre assuntos variados, isso eu faço bastante, sempre que eu tô andando ou fazendo algum trabalho braçal que não precisa pensar muito, aí eu boto um *podcast* pra ouvir, que eu acho legal, acho que todo mundo deveria (GESTOR 10).

De acordo com a perspectiva de Silva e Marchi (1997), a saúde profissional está muito relacionada à satisfação que o indivíduo tem com o trabalho que desempenha, com o seu desenvolvimento profissional e com o reconhecimento obtido. De encontro com o exposto acima, a Gestora 5 afirmou que a Delta S/A oferece oportunidades de crescimento e desenvolvimento e que, embora o seu ritmo de trabalho seja bem acelerado, ela gosta das suas atividades e da sua rotina. Contudo, quando percebe que a demanda é exagerada, ela costuma compartilhar isso com o seu superior: “Tem uma questão de demanda de trabalho, eu acho que tu tem que poder, também, reconhecer quando tá demais e quando não tá. E poder, inclusive, dizer olha, tô com muita coisa [...]”. Em contraponto com a opinião da entrevistada anterior, a Gestora 8 não percebe as possibilidades de crescimento oferecidas pela empresa em questão, e afirma que a estrutura salarial não é bem definida: “Por exemplo, se a pessoa tem uma promoção, mas ela não quer sair da área, ela quer atingir um patamar diferente dentro da área, isso não existe. Então, por questão salarial eu acho que deveria ter uma estrutura”. As questões relativas às oportunidades de desenvolvimento e satisfação são abordadas com mais profundidade no capítulo que abrange a satisfação no trabalho.

Diante das considerações sobre saúde relatadas pelos gestores, percebe-se que, no geral, eles têm um bom estilo de vida, que é um dos fatores mais relevantes para a contribuição para uma boa saúde total. O trabalho é muito relevante para a

² *Podcasts* são arquivos de áudio transmitidos via internet. Neles, os internautas oferecem seleções de músicas ou falam sobre os mais variados assuntos, exatamente como acontece nos blogs. A palavra que determina esta nova tecnologia surgiu da fusão de iPod (toca-MP3 da Apple) e *broadcast*, que é transmissão via rádio (FOLHA ONLINE).

saúde e bem-estar do indivíduo, pois o trabalhador passa grande parte do seu dia e da sua vida nele e, é por meio do trabalho, que são realizadas muitas das suas aspirações. O trabalho ocupa um papel extremamente relevante na vida de cada um, e a qualidade de vida obtida é um reflexo do modo como o indivíduo consegue gerenciar as várias esferas da sua vida, principalmente a manutenção da sua saúde (SILVA e MARCHI, 1997).

5.5. Estresse e Relações Interpessoais no Trabalho

O estresse corresponde ao grau de desgaste total causado pela vida (SELYE, 1965). Existem alguns tipos de estresse, mas o foco da pesquisa é o estresse ocupacional, ou seja, aquele decorrente das tensões relativas ao trabalho. Os agentes estressores são oriundos de condições internas, externas e culturais da vida do trabalhador (SILVA e MARCHI, 1997). Atualmente, o estresse é um dos maiores fatores de risco para a vida do trabalhador, impactando fortemente a sua qualidade de vida no trabalho. “Um sujeito que não se sente bem é incapaz de produzir de acordo com o seu potencial, não interage como gostaria, não tem motivação e corre seriamente o risco de adoecer” (LIMA, 2007, p.56).

Os gestores da Delta S/A foram questionados se consideravam estressados e se já tiveram medo de perder o emprego. Adicionalmente, foi perguntado como eles consideram as condições de trabalho oferecidas pela empresa, e como avaliam os relacionamentos estabelecidos com superiores e subordinados.

Indagados sobre sentir-se ou não estressados, os entrevistados deram respostas surpreendentes, considerando a posição que ocupam e o mercado no qual estão inseridos. Apenas um gestor afirmou que se considera estressado. Seis afirmaram que não, e três disseram que se percebem estressados dependendo da situação em que se encontram no dia. Contudo, apesar da resposta negativa, alguns gestores pareceram desconfortáveis com a pergunta durante a entrevista, e outros ficaram mais agitados.

Embora não se considere uma pessoa estressada atualmente, o Gestor 1 afirmou que há seis anos teve uma ameaça de AVC (Acidente Vascular Cerebral)³:

³ O AVC ou derrame cerebral ocorre quando há um entupimento ou o rompimento dos vasos que levam sangue ao cérebro provocando a paralisia da área cerebral que ficou sem circulação

“[...] foi aqui na empresa que me deu, possivelmente eu ai ter um AVC pelo que o cardiologista disse. Por causa justamente daqueles estresses, o momento que a companhia passou, as situações que a gente falou há pouco”. Desse modo, é possível notar a relação entre o estresse e o momento de mudanças dentro da empresa, pois nesses momentos, o trabalhador é obrigado a se adaptar a uma nova situação organizacional e isso pode afetar a sua qualidade de vida no trabalho (LIPP, 2001).

O Gestor 3 relatou que sabe lidar muito bem com estresse e que consegue se desligar do trabalho, contudo, às vezes, fica pensando no contexto corporativo, conforme explica: “Consigo sair daqui, desconectar das atividades, mas eu fico pensando no contexto. Eventualmente, eu saio daqui pensando na situação e não nos fatos efetivamente, pra poder embasar e tomar decisões mais sensatas quando necessário”.

Questionados sobre os principais aspectos que lhes causam aborrecimentos durante a sua jornada de trabalho, os entrevistados destacaram como principais fatores os seguintes: absenteísmo na área, atrasos em reuniões, falta de boa vontade das pessoas, falha de comunicação, desentendimentos, relacionamento com outras áreas, processos manuais e excesso de demanda. Nota-se que a maioria dos aspectos destacados estão relacionados a pessoas. Portanto, é possível perceber a importância dos relacionamentos interpessoais no ambiente de trabalho, pois a qualidade de vida no trabalho “resulta do tratamento humano, da gentileza, da leveza nas relações, da possibilidade de expressão de pontos de vista divergentes, do relacionamento sincero, do respeito aos ausentes e do orgulho pelo que se faz” (BOM SUCESSO, 1998, p.14).

Para conseguir lidar com os fatores supracitados, sete gestores responderam que a prática mais comum para aliviar o estresse no trabalho é levantar, dar uma circulada pelo corredor e tomar um cafezinho ou água. Nesse sentido o Gestor 3 relatou o seguinte: “Eu preciso caminhar, caminhar muito, milhas e milhas, léguas e léguas de distância. Quanto mais caminhar melhor fica pra conseguir digerir a pressão, digerir a situação a ser resolvida”. Diferentemente das outras pessoas do grupo entrevistado, a Gestora 7 contou que não consegue controlar a sua insatisfação em determinadas situações, e que o seu superior já pediu para ela

tentar não transparecer o seu descontentamento para o restante da equipe: “Costumo falar palavrão, xingar, fazer careta. [...] Muitas vezes, quando me estressei eu chorei, eu fui pro banheiro chorar, reclamei pras pessoas. Hoje em dia, eu acho que eu consigo encarar um pouco melhor esses estresses e relevar”. Conforme a visão de Silva e Marchi (1997), o comportamento expressado pela Gestora 7 pode ser considerado um reflexo da dificuldade que ela tem de ficar em paz consigo mesma em certos momentos, o qual é considerado um fator estressor interno que desencadeia o estresse ocupacional.

Alguns gestores relataram que a Delta passou por um período difícil anos atrás, no qual houve uma reestruturação estratégica. Não foram declarados maiores detalhes, mas muitas pessoas temiam não só perder o emprego, mas que a empresa deixasse de existir: “Durante esses anos que eu tô aqui, ela passou por bons e maus momentos, momentos de turbulência. [...] Então, teve um momento que eu achei, inclusive, que a companhia ia fechar as portas, que eu não conseguia dormir de noite” (GESTOR 1). De encontro com o relato anterior, uma das entrevistadas disse o seguinte: “[...] teve uma crise muito grande, vários funcionários foram demitidos. Os que não foram demitidos foram realocados, e nesse período eu tinha quase certeza que eu também ia ser demitida” (GESTORA 8). Dessa maneira, a partir do relato dos gestores supracitados, é possível notar dois fatores estressores externos, o medo de perder o emprego e o medo da ameaça de falência da empresa (SILVA e MARCHI, 1997). E o trabalhador pode desenvolver um estresse crônico se o seu ambiente de trabalho não for prazeroso e se ele não sentir-se seguro em seu emprego (MENDES e LEITE, 2008).

Outros fatores externos os quais influenciam no desenvolvimento do estresse ocupacional, são as condições de trabalho oferecidas pela empresa no qual o profissional desenvolve as suas atividades. Nesse sentido, ao serem indagados sobre as suas condições, os entrevistados apresentaram respostas variadas, visto que alguns as consideram boas com ressalvas, e outros demonstraram que a empresa ainda tem grandes oportunidades de melhorar em alguns quesitos. Dessa forma, o Gestor 3 relatou que:

A empresa tem uma preocupação em oferecer um bom clima, e acho que na maioria das vezes, ela consegue transparecer isso nas suas ações. Mas, eventualmente, ela acaba pecando por situações minúsculas, sem razão específica por não ter uma gestão de pessoas adequada [...] talvez ineficiências dos gestores da área de RH ou por não conhecerem

adequadamente os perfis dos colaboradores que tem. Acaba não conseguindo oferecer a melhor solução para as equipes.

Outro gestor argumentou que as condições oferecidas pela Delta S/A são médias, uma vez que durante a sua rotina de trabalho, ele acaba fazendo muitas coisas manuais, as quais o impedem colaborar com outras áreas, bem como de realizar outras atividades com o primor que gostaria: “Eu sofro demais pra fazer pouca coisa, de repente eu poderia sofrer muito menos, pra fazer muito mais coisa. [...] fazer uma análise muito mais legal, contribuir com outras áreas que hoje eu não consigo”(GESTOR 10). A Gestora 7 comparou as condições atuais com as de antigamente e, ao seu ver, quando a empresa era menor, as pessoas tinham mais espaço e o ambiente era menos competitivo. De acordo com Mendes e Leite (2008), qualquer mudança no ambiente de trabalho traz impactos positivos e negativos, como os percebidos pela Gestora 7, os quais afetam a qualidade de vida no trabalho, uma vez que o trabalho ocupa grande parte da vida das pessoas. Ademais, o mercado de trabalho tem se apresentado mais restrito nos últimos tempos, fazendo com que a competitividade entre trabalhadores fique cada vez mais acirrada (OLTRAMARI, GRISCI e WEBER, 2011).

Sobre os relacionamentos desenvolvidos dentro da organização, a maioria dos gestores considerara boas as relações estabelecidas com superiores e subordinados. Alguns mencionaram que prezam por uma relação aberta dos dois lados, que buscam resolver os problemas por meio de conversas: [...] “eu tento passar um clima bom pro meu time assim, sem aquela de chefão. Eu sou uma pessoa muito aberta, eu gosto de bater papo, gosto de falar besteira. [...] E com meu chefe também, meu chefe é um cara tranquilo” (GESTOR 10).

A Gestora 8 também avaliou positivamente o relacionamento com a sua equipe e com seu gestor: “Na minha visão é tranquilo, é uma equipe pequena, nosso relacionamento ele é bem aberto [...] O meu gestor me acompanha esse tempo todo de casa assim. Então, a nossa relação ela é muito transparente, às vezes até demais, sabe?” Além disso, a Gestora 8 contou que o seu relacionamento com o superior é muito bom, que o considera como um irmão. Eles têm uma relação pautada no respeito às individualidades e no companheirismo, que são fatores que contribuem para a integração social dos indivíduos em uma organização (FERNANDES, 1996; BÚRIGO, 1997).

Em contraponto aos aspectos positivos observados durante a pesquisa, o Gestor 3 apontou um problema que o incomoda, a troca frequente de gestor. Ele relatou que em dois anos, o seu superior foi trocado quatro vezes, e que todos tinham perfis bem diferentes os quais facilitavam ou dificultavam questões relativas às suas demandas de trabalho. Dessa forma, ele trouxe à luz a seguinte afirmação com relação a um de seus gestores do “rodízio”: “Era um relacionamento um pouco mais difícil dado que todo processo precisava ser infinitamente detalhado, claramente definido [...] era um relacionamento mais tumultuado, mais estressante, mais desgastante em si”. De acordo com BÚRIGO (1997), a descontinuidade de um profissional traz muitas mudanças, pois a linha de pensamento anterior é alterada. Essas mudanças podem trazer um certo desconforto para os trabalhadores, afetando o seu comprometimento com o trabalho e causando frustrações durante a transição.

5.6. Satisfação no Trabalho

Não há um consenso sobre o conceito de satisfação devido à sua subjetividade (FRASER, 1983 apud MARTINEZ e PARAGUAY, 2003). Contudo, alguns teóricos costumam relacioná-la com sentimentos, relacionamentos, potencialidade, entre outros aspectos. Dessa forma, os gestores da Delta S/A foram indagados sobre quais fatores eles consideram importantes para sentirem-se satisfeitos no trabalho. Posteriormente, foi solicitado que eles atribuíssem uma nota numa escala de zero a dez para alguns aspectos listados pelo entrevistador e, por fim, foi pedido para que eles elencassem alguns pontos em que a empresa na qual trabalham pode melhorar, a fim de oferecer mais QVT para todos os seus membros.

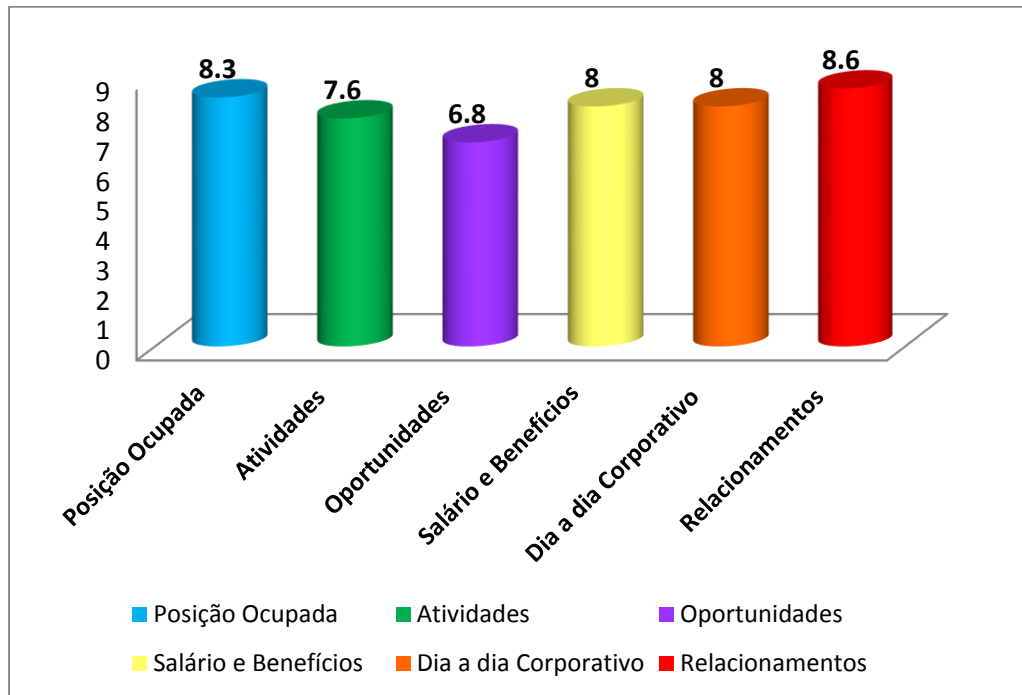
Constatou-se um conjunto de aspectos relevantes relacionados ao trabalho que causam satisfação, conforme a percepção do grupo estudado. Os principais fatores elencados pelos gestores estão associados ao salário recebido, relacionamentos, flexibilidade da rotina de trabalho, atividades desenvolvidas (desafios), colaboração entre as áreas e à valorização pessoal (desenvolvimento e carreira). Nesse sentido, a Gestora 2 elencou os seguintes fatores: “O local de trabalho, as pessoas que trabalham próximas a mim, o salário”. Já a Gestora 5 informou que a flexibilidade proporcionada pela sua rotina de gestora causa

satisfação. Além disso, destacou os momentos em que consegue relaxar durante o intervalo, pois em determinadas épocas do mês, ela chega a almoçar em apenas vinte minutos. “O que me deixa satisfeita é a flexibilidade que eu tenho de no dia seguinte poder chegar um pouco mais tarde, ou no outro dia poder sair mais cedo, sabe? [...] Mas no dia a dia, um intervalo, um almoço mais aproveitado, que tu relaxe um pouco”. De acordo com o relato acima, é possível perceber a ligação entre satisfação e bem-estar no trabalho para a Gestora 5, pois o seu momento de descanso, o intervalo, traz uma sensação de conforto, que é um dos aspectos afetivos de bem-estar, o qual proporciona QVT (WARR, 1987 apud SILVA e FERREIRA, 2013).

Além dos fatores supracitados, o Gestor 4 relatou os seguintes aspectos, os quais são importantes conforme a sua percepção: “O estímulo de ideias novas, um ambiente colaborativo entre as áreas, um trabalho que te desafie a dar o melhor de si a cada dia”. A afirmativa corrobora com a visão de Bom Sucesso (1998), a qual entende que o trabalhador não visa satisfazer apenas as suas necessidades básicas na organização, mas também deseja ser estimulado a enfrentar desafios, seja para atingir o *status* desejado seja para conseguir desenvolver-se enquanto profissional. O conjunto de elementos que traz satisfação para o Gestor 3 é um pouco mais amplo, conforme explica: “Valorização profissional; práticas da empresa focadas no desenvolvimento dos profissionais, gestão de carreira, plano de carreira; atividades de cunho muito mais pessoal, que são atividades de uma ginástica laborativa”.

Após argumentarem sobre quais fatores trazem satisfação no trabalho, os gestores foram convidados a atribuir uma nota, em uma escala de zero a dez, para os seguintes quesitos elencados durante a entrevista: a posição ocupada atualmente, as atividades desempenhadas, oportunidades de crescimento e desenvolvimento oferecidas pela Delta S/A, salário e benefícios, dia a dia corporativo e relacionamentos interpessoais no trabalho. Conforme demonstra o gráfico abaixo, foram obtidas as seguintes médias simples dos entrevistados:

Gráfico 1 – Nível de Satisfação dos Gestores



Fonte: elaborado pela autora (2015)

Nota-se que a maior nota atribuída está associada aos relacionamentos estabelecidos no ambiente corporativo (8,6), sendo evidenciados a partir da seguinte afirmativa: “O que mais me deixa contente na Delta é esse relacionamento. Eu adoro trabalhar com todo mundo que trabalha comigo [...] eu gosto do ambiente, do setor que eu trabalho, eu acho que eu não trocaria por nenhum outro setor” (GESTORA 7). Os setores de uma organização possuem um clima diferente uns dos outros, que reflete a forma de tratamento existente entre seus membros, que estão ligadas a maneira como são discutidos os problemas existentes, a disposição para ouvir dos colegas e modo como o trabalho é conduzido (BOM SUCESSO, 1997).

O aspecto avaliado com a menor nota dentre as demais, está associado às oportunidades de crescimento e desenvolvimento oferecidas pela empresa estudada (6,8). Alguns gestores queixaram-se que não vislumbram uma mudança de patamar dentro do cargo ou da área que ocupam atualmente, e que isso se deve ao fato da empresa não ter plano de carreira. As oportunidades de crescimento e desenvolvimento são fatores que impactam na forma como os indivíduos se percebem valorizados ou não pela organização em que atuam. É importante que haja a oportunidade deles desenvolverem as suas capacidades, habilidades e

aptidões, pois isso estimula o seu potencial, proporciona crescimento pessoal e profissional (BÚRIGO, 1997).

Com relação ao dia a dia corporativo em geral, o Gestor 1 fez a seguinte afirmativa:

Quando tu vem fazer alguma coisa com prazer, com amor, não só por obrigação [...] é algo muito bom quando tu vem fazer por prazer, por vontade. E eu coloco aquele objetivo: eu quero mais, cara. A gente precisa de mais, e isso é trabalhar com vontade, é gostar do que faz. [...] Fazer com capricho, ter a disciplina de fazer aquilo porque tu gosta de fazer. Eu adoro fazer o que eu faço.

Por meio da explanação do Gestor 1, é possível perceber o quanto ele atribui valor às atividades desempenhadas na Delta S/A, e o quanto está comprometido com o seu trabalho. A relevância social do trabalho evidenciada por meio da percepção do sentimento de valor é um dos fatores que contribuem para o aumento da QVT (FERNANDES, 1996; BÚRIGO, 1997).

Sobre as oportunidades de melhorias associadas à satisfação para o aumento da qualidade de vida no trabalho, os gestores responderam de maneira mais homogênea e, houve um consenso principalmente no que diz respeito ao oferecimento de momentos de integração, plano de cargos e salários e plano de carreira. A tabela abaixo demonstra quais foram os aspectos mais citados pelos entrevistados, considerando mais de um item por gestor:

Tabela 3: Oportunidades de Melhoria da QVT na Delta S/A

Oportunidades	Número de vezes citado
Integração entre pessoas e áreas	4
Plano de cargos e salários e plano de carreira	4
Incentivo aos estudos	3
Ginástica laboral	3
Incentivos a prática de esportes	2
Ruídos	2

Fonte: elaborado pela autora (2015)

A integração entre pessoas e áreas foi o fator mais citado pelos gestores, referente ao que a empresa pode fazer para promover uma melhor qualidade de

vida no trabalho para os seus funcionários. Um dos entrevistados argumentou que existem algumas iniciativas da organização nesse sentido, mas que elas ainda não estão suficientemente maturadas e não tiveram a aderência dos funcionários desejada: “[...] eu diria que existem iniciativas ainda muito tímidas de momentos de integração, descontração, que a área de RH tem promovido. Então, houve algumas tentativas, a adesão não foi a melhor, mas houve a tentativa” (GESTOR 3). A integração social na organização além de provocar um senso de pertencimento ao trabalhador, senso de comunidade, possibilita que relacionamentos interpessoais sejam constituídos. Essas relações firmadas fazem com que as pessoas conheçam melhor as individualidades de seus colegas e os torne próximos, fomentando trocas e apoio recíproco em determinadas situações (WALTON, 1975).

Ainda sobre integração, a Gestora 8 relatou que também enxerga uma oportunidade de melhoria, e também destacou que a ginástica laboral seria uma ótima alternativa para cuidar a saúde dos profissionais da Delta S/A. Em seu depoimento ficou explícito que, embora trabalhem na mesma organização, muitas pessoas têm pouco contato em seu dia a dia, dificultando um possível entrosamento entre as mesmas:

[...] mais reuniões motivacionais, encontros de integração com outras áreas, porque, às vezes, o pessoal do 14º andar, eles ficam olhando, quem é aquele ali? É aquela que eu falo por telefone? É estranho assim e, às vezes, a gente fala direto com a pessoa, tem uma intimidade por telefone, cruza e não sabe nem quem é. E ginástica laboral eu acho que seria uma ótima ideia. Claro, não vai resolver o problema de ninguém, enfim, mas eu acho que ia dar uma boa de uma aliviada no pessoal. [...] Então, eu acho que falta isso assim, pro pessoal desopilar um pouco.

As empresas têm se utilizado muito da ginástica laboral⁴, citada acima pela Gestora 8, para melhorar a qualidade vida no trabalho dos seus profissionais e, conseqüentemente, melhorar a produtividade dos mesmos. Essas iniciativas de promoção à QVT são muito positivas para as empresas, pois diminuem os acidentes de trabalho, reduzem a rotatividade e absenteísmo e aumentam a produtividade de seus trabalhadores (MENDES e LEITE, 2008).

⁴ A ginástica laboral é um conjunto de práticas físicas elaboradas a partir da atividade profissional exercida durante o expediente, visando compensar as estruturas mais utilizadas no trabalho, relaxando e tonificando-as, e ativar as que não são tão requeridas (LIMA, 2007, p. 28).

O segundo fator mais citado, que ajudaria a aumentar a QVT é a existência clara de plano de carreira e plano de cargos e salários, para que os profissionais pudessem atingir uma nova posição dentro a organização e, por conseguinte, ter um aumento em seus ganhos financeiros. Nesse sentido, o Gestor 10 afirmou o seguinte: “[...] a questão de você vislumbrar uma oportunidade de crescimento, que aqui não existe, pelo menos no meu cargo, eu falo por mim, eu vejo que pras pessoas que estão embaixo é bem ok”. Adicionalmente, o Gestor 10 relatou que a empresa não tem plano de carreira, que não deixa isso bem claro, e que conversou com um de seus superiores sobre o que era necessário fazer caso ele desejasse dar um passo além da posição ocupada, e que não vislumbrou oportunidade. Assim, ele acredita que para alcançar um novo nível em sua carreira teria que mudar de organização, pois não enxerga espaço para ele dentro da Delta S/A nesse momento.

Uma compensação justa e adequada corresponde à remuneração necessária para o indivíduo viver de maneira digna, atendendo às suas necessidades pessoais, e aos padrões culturais, sociais e econômicos do local onde está inserido (FERNANDES, 1996). Ademais, a remuneração está, também, ligada à sobrevivência material da família do profissional, e à manutenção do atual estilo de vida dos mesmos (OLTRAMARI, GRISCI e WEBER, 2011). As oportunidades de crescimento estimulam o profissional a desenvolver as suas capacidades, provocando satisfação pessoal e, conseqüentemente, interferindo na sua qualidade de vida no trabalho. Portanto, percebe-se que a Delta S/A tem a oportunidade de investir mais nesses aspectos, a fim de melhorar a satisfação de seus empregados.

O incentivo à prática de esportes também foi uma das ideias de melhoria sugeridas pelos gestores: “atividades de a Instituição apoiar claramente corridas noturnas, corrida não sei o que, maratonas, seriam atividades que fariam toda diferença nesse processo de qualidade de vida” (GESTOR 3). Os programas de incentivo à prática regular de exercícios físicos têm sido oferecidos pelas empresas e têm tido uma boa aceitação de seus trabalhadores. Essas atividades promovem um estilo de vida mais ativo, ajudando na manutenção da saúde dos indivíduos (LIMA, 2007). Além disso, esse tipo de programa ajudaria a promover uma integração maior entre os membros da Delta S/A, que foi uma das maiores deficiências apontadas pelo grupo estudado.

Outro aspecto citado pelo grupo estudado é o incentivo aos estudos. Eles acreditam que a empresa deveria estimular seus funcionários a continuarem

estudando, principalmente, no que se refere a estímulos financeiros, que possibilitem o acesso ao ensino de nível superior, conforme afirma a entrevistada: “Eu acho que, com certeza, em primeiro lugar, seria eles arcarem com os custos da faculdade. Acho que isso era o ideal” (GESTORA 7). Em consonância com o explicitado acima, a Gestora 6 fez o seguinte relato: “Acho que seria mais na parte motivacional assim em relação a estudo, sabe? Então, uma bolsa pra estudo pra incentivar os funcionários a estudar cada vez mais, a não parar [...] acho que seria importante isso”.

Com relação a estrutura física oferecida pela Delta S/A, os gestores destacaram que um dos principais problemas são os ruídos: “talvez essa questão do ambiente que a gente tem que resolver aí [...] a temperatura, do ruído e tal, e acho que é isso. No mais acho que tô bem satisfeito” (GESTOR 9). Os ruídos além de atrapalharem as atividades do dia a dia, atrapalharam as reuniões, que costumam ser bem frequentes para os gestores. Além disso, o Gestor 3 relatou que a empresa não tem uma identidade visual clara e que isso, em sua concepção, demonstra a falta de um posicionamento claro, o qual acaba interferindo no dia a dia de seus funcionários:

Enquanto estrutura física, eu diria que a empresa hoje possui um ambiente poluído visualmente, mas por ausência de uma identidade visual claramente definida. Pode parecer contraditório, mas a ausência de uma identidade visual clara de quem é a Delta, de como ela está se posicionando, ela interfere diretamente no dia a dia das pessoas. As pessoas têm dificuldade de se encontrar porque não tem, por exemplo, um nome em uma sala de reuniões. Tem dificuldade de ser mais ágil, mais veloz nas decisões porque existe uma sala de descompressão que fica ao lado de salas de reuniões, e que podem tumultuar um reunião. Existem salas sem devido revestimento acústico em que você tá falando alguma coisa, daqui a pouco a reunião do lado aquece e você tem que interromper sua reunião. Então, enquanto estrutura física são algumas melhorias necessárias, especialmente, enquanto identidade e infraestrutura em si.

Os ruídos relatados acima podem impactar na qualidade das atividades desempenhadas pelos gestores, bem como na sua produtividade. É difícil fazer reuniões e tomar decisões importantes sem uma estrutura acústica adequada. As condições de trabalho em geral, incluindo aspectos ligados a ruídos, como mencionado acima, bem como o ambiente físico em si, devem ser adequadas para o desempenho das atividades laborais, promovendo organização e bem-estar aos trabalhadores (WALTON, 1975; ISLAM, 2012).

É importante que as empresas se interessem em analisar o grau de satisfação de seus empregados. Um aumento da satisfação pode ser um caminho para promover mais qualidade de vida no trabalho para os trabalhadores e, também, para aumentar a produtividade. É uma utopia desejar satisfazer todos os anseios de seus empregados, mas uma empresa dificilmente alcançará um alto desempenho sem uma força de trabalho que tenha uma sensação de satisfação pessoal em seu trabalho (SCHERMERHORN, HUNT e OSBORN, 1999). Conforme o trabalhador se sente dignificado e valorizado pelo seu trabalho, ele melhora o seu comprometimento e o seu grau de satisfação em relação ao mesmo, melhorando a sua qualidade de vida no trabalho (SILVA e MARCHI, 1997).

5.7. Trabalho e Relações Sociofamiliares

É evidente que o trabalho acabou invadindo a vida das pessoas nos últimos tempos. Algumas conseguem gerenciar a sua rotina de uma maneira mais adequada, e outras não têm essa mesma capacidade ou não percebem esse desajuste em suas vidas. Dessa forma, muitos familiares ou amigos, pessoas que convivem com um indivíduo, costumam reclamar de sua dedicação exacerbada à esfera profissional. A QVT não está somente associada a ausência de doenças, ela é mais ampla que isso, e está relacionada à forma como uma pessoa consegue gerenciar o seu bem-estar físico, mental e social. Nesse sentido, é necessário que ela consiga gerenciar, também, a sua esfera social, a qual engloba o relacionamento com a família e amigos. O pouco tempo dedicado às pessoas queridas que fazem parte de seu círculo de convivência, em função do alto nível de investimento em sua rotina profissional, pode acarretar na falta de suporte e apoio quando necessários, fazendo com que essas pessoas se afastassem e os laços deixem de existir, desencadeado prejuízos até à saúde da pessoa (SADIR, BIGNOTTO e LIPP, 2010).

Sobre os impactos do trabalho no relacionamento com os seus familiares, o Gestor 1 relatou que há alguns anos, durante um período de aproximadamente um ano, a sua rotina era ainda mais intensa do que hoje, pois ele acordava às 2h da madrugada e trabalhava até às 4h, para atender à demanda da sua área, e às 8h já estava fisicamente na empresa. Nesse contexto de dedicação intensa, ele relatou que acredita que ficou devendo mais atenção para sua família em função do

trabalho. No entanto, hoje, sente que tem uma rotina um pouco mais ajustada do que antigamente: “[...] nós como família, estamos conseguindo nos dedicar mais um pro outro. Até dois anos atrás, eu era muito do tipo recebo as férias, mas não vou sair, vou trabalhar. Ah, vou trabalhar de segunda a sábado, vou levar trabalho pra casa” (GESTOR 1).

O entrevistado também contou que é oriundo de uma família muito humilde, formada por seis irmãos, os quais ajudava a sustentar desde jovem, pois o seu pai era autônomo e viveram uma época de muita dificuldade financeira. Apesar de tudo, o Gestor 1 acredita que a época em que se dedicava demais ao trabalho foi o que o levou a ocupar a posição atual na Delta S/A, e que foram tempos de construir para ele e para sua família: “Então, teve essa fase, mas foi positivo, negativo de um lado. [...] o patrimônio que a gente tem tá muito herdado dessa dedicação do passado”. Entretanto, ele também relatou que não conseguiu acompanhar como gostaria o crescimento do seu filho que, hoje, tem dezessete anos, e que sente muito por ter deixado isso passar. Essa ausência de acompanhamento mais próximo dos filhos, também foi destacada pela Gestora 2, que é mãe de um menino de seis anos: “A principal reclamação é não levar e não buscar o meu filho na escola”.

As afirmativas acima explicitam como os gestores atuais não têm conseguido administrar todas as suas atividades e papéis de maneira eficiente. Os profissionais além de lidar com a sua carreira no trabalho, desempenham outras carreiras, como de pais, por exemplo (EVANS, 1996). “A interferência do cotidiano profissional no convívio familiar resulta em culpabilidade” (OLTRAMARI, GRISCI e WEBER, 2011, p.109). E, hoje em dia, os profissionais têm acumulado cada vez mais culpa devido a sua ausência no lar, por causa de seu ritmo de trabalho demasiadamente acelerado. Ainda para as autoras, a relação entre pai e filho estabelecida nesses moldes, corre risco de se tornar distante e permeada pela falta de diálogo e desentendimentos.

A Gestora 5 contou que é solteira, não tem filhos e mora sozinha. Contudo, apesar de não morar mais com seus pais, costuma receber reclamações frequentes de sua mãe referentes a dedicação com as atividades profissionais:

Sempre, sempre, sempre! Trabalha demais, a minha mãe muito reclama disso. Tu tem que pegar mais leve e tal, porque, às vezes, eu combino e acabo não indo ou sei lá, chego em casa, na casa dele e falo: eu tô cansada. Ai, minha filha, tu não pode trabalhar tanto. Eu acho que os meus amigos reconhecem isso, porque nessa era de *Whats App*, rede social, eu nem sempre tô plugada. Mas é uma coisa minha, eu, às vezes, não sou

aquela pessoa que tá sempre, sabe? E como o meu dia é muito intenso, eu passo o dia inteiro sem entrar. [...] muitas vezes eu perco coisa mesmo porque não tô na rede. E aí eles reclamam um pouco. Tu tá à parte do que a gente pratica. Já, amigos meus reclamaram, sim.

De acordo com o relato acima, é possível perceber que a rotina da Gestora 5 é muito atribulada, e grande parte disso se refere a dedicação ao trabalho que desenvolve na Delta S/A, fazendo com que ela deixe de participar de momentos sociais com seus amigos, porque não acompanha as “combinações” feitas *online*. O Gestor 9 contou que, embora não receba reclamações de seus familiares, os quais não residem no mesmo Estado que ele, costuma receber críticas de seus amigos em determinados momentos em que deixa de participar de alguns encontros: “Os meus amigos sim, às vezes reclamam [...] já aconteceu, de a gente combinar alguma coisa e eu acabar não podendo ir porque surgiu algum compromisso no trabalho ou ter que trabalhar até mais tarde, trabalhar no final de semana”. É importante que os trabalhadores reservem um tempo para lazer e para estar com pessoas que fazem bem a eles. É necessário cuidar da saúde social, a qual compreende a qualidade nos relacionamentos, harmonia familiar e equilíbrio com o meio ambiente (SILVA e MARCHI, 1997).

O Gestor 3 contou que o companheiro com quem vive há dezessete anos, não costuma reclamar da sua dedicação ao trabalho, apenas o faz quando ele passa muito tempo dentro da empresa, durante determinados projetos: “Então, acho que é super equilibrado isso, salvo a exceção de que poxa, fica até tarde na empresa, chega em casa, exausto cansado, tudo mais. Mas a medida que eu vou pra casa, raras vezes eu continuo o trabalho, me policio pra não continuar”.

O Gestor 10 afirmou que o seu trabalho na Delta S/A melhorou muito a sua rotina e relação com a família. Antigamente, ele trabalhava em um banco, que demandava muito do seu tempo e energia, e recebia muitas críticas de sua esposa, com quem mantém um relacionamento há dezenove anos, e de sua filha de quinze anos. A sua rotina desgastante foi um dos motivos que o fez trocar de emprego. Atualmente, ele consegue se organizar para não chegar muito tarde em casa e sua esposa até brinca com ele: “Minha mulher até acha estranho. Nossa, fugiu hoje? Chego em casa 19:30h, 20h.[...] Tenho uma premissa de que independente do que aconteça, eu tenho que sair até umas 19h, no máximo. [...] É, porque eu acho que não é só trabalho na vida, né? A experiência anterior à Delta S/A fez com que o

Gestor 10 conseguisse perceber que é necessário ter uma distribuição racional entre seus horários de trabalho e as outras esferas de sua vida. Portanto, agora ele busca ter mais equilíbrio entre as suas atividades profissionais e as atividades em família (BÚRIGO, 1997).

Em contraponto com as associações negativas sobre trabalho e relações sociais, alguns entrevistados informaram que existe compreensão de seus familiares com relação às suas atividades profissionais, e até um certo incentivo da família para que eles se dediquem bastante ao trabalho: “Eles gostam bastante da empresa pelo que eu falo [...] dizem que eu tenho que me dedicar mais [...] Eles aprovam bastante o que eu faço, e acham que eu devo vestir a camisa e tentar crescer cada vez mais aqui dentro” (GESTORA 6). Talvez esse incentivo se deva ao fato da entrevistada ser jovem (vinte e quatro anos), não ter filhos, não ser casada (tem namorado) e morar com os tios. Além disso, ela contou que assumiu um cargo de gestão há pouco tempo, embora trabalhe na Delta S/A há seis anos. Ela está em um momento de ascensão na empresa, e talvez, por estar no início de uma nova dinâmica de trabalho, ainda não sinta os impactos de sua dedicação nas suas relações externas à organização.

A Gestora 7 contou que tem uma relação saudável e muito próxima com sua família. Ela morou com os pais até os vinte e um anos, hoje tem trinta e um, e depois teve a experiência de morar sozinha por três anos. Posteriormente, voltou a morar com os pais até ir morar com seu companheiro, com quem vive atualmente. Além disso, ela relatou que nunca teve reclamações por parte de seus entes queridos sobre o trabalho, que chegasse a pesar e atrapalhar seu relacionamento com os mesmos: “Não, alguma coisa que chegue a pesar, não. [...] Minha relação com os meus pais é, nossa, muito unida! Eu falo com eles todo dia, a gente se vê sempre. Somos só eu, a minha irmã, meu pai e a minha mãe. [...]”.

O Gestor 4 também afirmou que não costuma receber muitas críticas de sua família com relação a sua rotina corporativa. Ele acredita que isso se deve ao fato de não estar morando no seu Estado de origem, e também porque a sua família entende a sua dedicação: “estou deslocado de Estado, mas mantenho um contato constante com meus familiares via *Skype*/telefone. Sempre que possível, viajo para visita-los. [...] Não costumam reclamar, pois todos tem uma vida mais agitada, entendem a minha dedicação”. O entrevistado relatou que é casado, não tem filhos e que consegue dedicar, diariamente, duas ou três horas à sua esposa.

O suporte advindo das relações sociofamiliares é um elemento muito importante para o trabalhador, ainda mais para os gestores. O apoio das pessoas próximas diminui a culpa gerada pela dedicação ao trabalho e estimula o profissional a buscar mais crescimento dentro da organização. O reconhecimento de colegas, clientes, amigos, familiares, etc., está associado com a forma pela qual o profissional deseja ser visto pelas pessoas de seu meio. Muitos desejam que essas pessoas sintam orgulho da sua posição e dedicação (OLTRAMARI, GRISCI e WEBER, 2011).

De acordo com os relatos dos Gestores 4, 6 e 7, nota-se que é possível, sim, manter um relacionamento equilibrado entre o trabalho, família e amigos, e que isso depende do momento pelo qual o profissional está passando e, também, do seu entendimento sobre as escolhas que fez, como mudar de Estado, por exemplo. A preocupação com o balanceamento entre vida privada e vida profissional percebida nos relatos, é contrária ao encontrado em estudos feitos em instituições bancárias. Nessas organizações, o profissional tem a tendência de valorizar muito mais as suas atividades profissionais do que os momentos sociais, negligenciando compromissos com a família e amigos (OLTRAMARI, GRISCI e WEBER, 2011).

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve como objetivo geral analisar a percepção dos gestores intermediários, da instituição financeira Delta S/A CFI, sobre qualidade de vida no trabalho (QVT). Já os objetivos específicos visavam verificar o entendimento geral do grupo estudado sobre o conceito de QVT, constatar como ocorre a rotina corporativa dos profissionais, identificar os pontos de maior e menor satisfação dos mesmos, e identificar quais aspectos podem proporcionar mais QVT para os entrevistados. Todos os objetivos traçados para a realização da pesquisa foram atendidos.

É válido ressaltar que a entrevistadora faz parte da organização estudada. No entanto, entende que tal fato não teve influência nas respostas obtidas, pois a mesma trabalha há poucos meses na empresa, e não se relaciona diretamente com o grupo estudado. Além disso, teve o cuidado de esclarecer que os entrevistados teriam a sua identidade preservada, e de explicar os objetivos da pesquisa, para que fosse possível obter respostas com o teor mais verdadeiro possível.

Com relação aos principais elementos que compõem a qualidade de vida no trabalho, os gestores enfatizaram os seguintes aspectos: equilíbrio entre vida pessoal e profissional; metas de trabalho possíveis, que não gerem uma pressão nociva aos trabalhadores; flexibilização dos horários e ambiente de trabalho, como o *home office*; satisfação com o trabalho, a qual compreende o fato de sentir-se bem e gostar das atividades que desempenha, bem como ter uma rotina que proporcione desenvolvimento e aprendizado. Adicionalmente, fatores associados às condições estruturais de trabalho foram mencionados, tais como ergonomia, limpeza e, principalmente, os equipamentos utilizados para a realização das atividades, pois eles estão diretamente relacionados à qualidade da entrega das demandas atendidas pelos gestores.

Com relação à rotina corporativa dos profissionais estudados, constatou-se que parte deles tem um comportamento similar a grande parte do mercado de trabalho atual, no qual as pessoas estão o tempo todo conectadas às suas atividades profissionais, levando trabalho para casa durante a semana e aos finais

de semana. Contudo, apurou-se que a média diária de trabalho dos gestores é de 9,5 horas, ficando abaixo da média nacional de 11 horas.

Adicionalmente, verificou-se que nove dos dez gestores costumam desempenhar, diariamente, atividades que consideram ser de outras áreas da organização, mas as realizam porque acreditam que se não o fizerem isso impactará negativamente nos resultados da empresa. Tal fato corrobora com as expectativas do mercado de trabalho, pois cada vez mais aumenta a demanda por profissionais multifuncionais, capazes de resolver os problemas não só da área em que atuam, mas que colaborem para o resultado geral da empresa, por meio de suporte a outras áreas.

Ainda sobre dedicação à esfera profissional, verificou-se três situações distintas: há os gestores que se dedicam demais ao trabalho, os que já se dedicavam demasiadamente mas que mudaram, e os que conseguem manter um certo equilíbrio. Os membros do primeiro grupo sentem-se culpados por não conseguirem dar a atenção que gostariam à família, relatando que perderam fases importantes do crescimento dos filhos. Outros profissionais já se deram conta da importância de se buscar um equilíbrio entre todas as esperas da vida, tanto que optaram por trocar o trabalho anterior pela Delta S/A, a fim de dirimir esse problema tão presente hoje em dia. E os gestores que prezam pelo equilíbrio, contaram que conseguem se desligar de suas atividades profissionais após o expediente, que não costumam levar trabalho para casa e que a família apoia as atividades profissionais que desempenham.

De modo geral, constatou-se que a maioria dos gestores está atenta aos aspectos relacionados às várias dimensões da saúde. Muitos contaram que praticam atividades físicas regularmente, sendo as mais citadas musculação e corrida. Além disso, alguns entrevistados relataram que cuidam da alimentação, mas de maneira flexível, pois não gostam da ideia de privação total de alguns alimentos que não são considerados saudáveis.

Embora tenham uma vida muito atribulada, os gestores contaram que costumam fazer algumas atividades que não estão ligadas ao trabalho, as quais proporcionam prazer e bem-estar. Os *hobbies* do grupo estudado compreendem encontros em casa com amigos, passeios no parque, jantares, viagens, entre outros. Assim, é possível notar que os gestores têm a preocupação e a consciência de que é importante e saudável fazer outras coisas além do trabalho.

Atualmente, o estresse é um dos problemas mais comuns que acometem as pessoas no trabalho. Os entrevistados foram questionados se consideravam-se estressados ou não, e apenas um deles confessou que se considera uma pessoa estressada. Todavia, alguns gestores se demonstraram desconfortáveis com a pergunta, mostrando-se agitados durante a entrevista, e nos relatos dos mesmos pôde-se constatar a presença desse problema. Um dos profissionais contou que certa vez, durante o expediente, teve uma ameaça de AVC, por causa das preocupações que tinha devido ao momento delicado que a empresa estava passando. Em contrapartida, outros gestores contaram que conseguem sair da organização e se desligar das suas atividades, pois acreditam que é necessário haver essa separação.

Com relação aos aborrecimentos no trabalho, a maioria dos gestores relatou que tem a sua própria forma de lidar com os dissabores do dia a dia. Alguns preferem adotar a antiga prática de contar até dez e mentalizar coisas positivas para se acalmar. Contudo, o clássico cafezinho e as caminhadas pelos corredores foram as ações mais citadas, para relaxar durante os picos de tensão inerentes à sua rotina. Tais fatos demonstram que os próprios profissionais, de certo modo, conseguem fazer a gestão de si mesmos, adotando medidas simples que proporcionam relaxamento, a fim de se manterem relativamente estáveis durante o expediente. No entanto, não foi identificada nenhuma iniciativa por parte da empresa nesse sentido, que ajude os seus empregados a gerenciar melhor os problemas ocasionados durante as suas atividades.

Sobre a satisfação no trabalho, o grupo estudado destacou os principais fatores que são importantes para sentirem-se satisfeitos no trabalho: relacionamento com os colegas, salário, valorização, desafios que promovam desenvolvimento e o ambiente laboral em si. Adicionalmente, mediante a atribuição de notas aos aspectos propostos pelo entrevistador, verificou-se que o ponto de menor satisfação no trabalho está ligado às oportunidades de crescimento e desenvolvimento, pois os gestores relataram que a empresa não tem políticas claras de cargos e salários ou plano de carreira. Os relacionamentos interpessoais estabelecidos no ambiente laboral foram considerados o ponto de maior satisfação no trabalho, de acordo com a percepção dos entrevistados.

Diante dos relatos dos gestores sobre satisfação no trabalho, apurou-se que a Delta S/A tem a oportunidade de melhorar em alguns quesitos, a fim de proporcionar

mais qualidade de vida no trabalho. Verificou-se que a empresa pode buscar iniciativas que proporcionem mais integração entre seus funcionários, bem como entre as suas áreas. Tal fato ficou evidente quando os gestores contaram que costumam desempenhar atividades de outras áreas. Assim, uma maior integração e comunicação entre as áreas, pode proporcionar mais alinhamento entre as mesmas, minimizando esse problema.

Adicionalmente, os entrevistados relataram que é importante que haja melhorias nas oportunidades de crescimento e desenvolvimento oferecidas pela empresa, ratificando o menor ponto de satisfação mencionado anteriormente. Os gestores também declararam que a organização poderia oferecer ginástica laboral, e investir em iniciativas que promovam a prática de esportes, como a criação de um grupo de corrida, por exemplo. Ademais, os entrevistados relataram que seria muito importante existirem estímulos financeiros por parte da Delta S/A, para que seus profissionais continuassem estudando.

Diante do exposto, é possível perceber que, no geral, os gestores intermediários da organização estudada têm uma boa qualidade de vida no trabalho, uma vez que eles demonstraram-se satisfeitos com a posição que ocupam e, de certa forma, têm espaço para gerenciar as demais esferas da vida além da profissional. Ter um ambiente laboral bem equipado, com bons relacionamentos, entre outros aspectos revelados no estudo, fazem o contexto da financeira ser diferente do vivenciado nos bancos, o qual é, geralmente, apontado em estudos anteriormente destacados, com menor qualidade de vida.

Frente aos relatos explicitados, entende-se que a presente pesquisa contribuiu para analisar a percepção do trabalhador sobre QVT a nível individual e não somente conforme a visão da empresa, bem como para identificar os aspectos que a compõem. Além disso, o estudo trouxe elementos que possibilitam conhecer o contexto desses trabalhadores, gestores intermediários do setor financeiro, permitindo perceber que profissionais que atuam no mesmo mercado, podem ter rotinas e problemas diferentes, conforme a organização na qual trabalham e o ramo específico no qual atuam. Todavia, cabe salientar como limitação do estudo, que o grupo analisado é apenas uma parte de uma organização, a qual está inserida em um mercado cheio de particularidades. Assim, é importante que haja novas pesquisas em outros níveis hierárquicos, em outras empresas do ramo, bem como

em outros mercados além do financeiro, que contribuam para compreensão desse tema que é permeado pela subjetividade.

Em última análise, diante das especificidades individuais que são consideradas quando se fala em qualidade de vida do trabalho, é importante que se continue estudando o tema, a fim levantar informações sobre um número mais amplo de profissionais, visando compreender e diminuir os problemas gerados pela rotina demasiadamente atribulada dos mesmos, e promover iniciativas que supram as necessidades dos trabalhadores e as da organização, e que gerem mais QVT.

REFERÊNCIAS

BANCO CENTRAL DO BRASIL. Disponível em: < <http://www.bcb.gov.br/pt-br/paginas/default.aspx> > . Acesso em: 20 ago. 2015.

BARCAUI, Andre; LIMONGI-FRANÇA, Ana C. Estresse, Enfrentamento e Qualidade de Vida: Um Estudo Sobre Gerentes Brasileiros. In: __ **RAC**. Rio de Janeiro, v. 18, n. 5, art. 6, Set./Out. p. 670-695, 2014. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v18n5/1982-7849-rac-18-5-0670.pdf>>. Acesso em: 04 abr. 2015.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BERTUCCI, Janete L. de O. **Metodologia Básica para Elaboração de Trabalhos de Curso de Conclusão de Cursos (TCC)**: ênfase na elaboração de TCC de pós-graduação Lato Sensu. São Paulo: Atlas, 2009.

BOM SUCESSO, Edina de P. **Trabalho e Qualidade de Vida**. Rio de Janeiro: Qualitymark/Duny0a, 1998.

BOM SUCESSO, Edina de P. **Relações Interpessoais e Qualidade de Vida no Trabalho**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

BÚRIGO, Carla C. D. **Qualidade de vida no trabalho**: dilemas e perspectivas. Florianópolis: Insular, 1997.

COLLIS, Jill; HUSSEY, Roger. **Pesquisa em Administração**: Um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

CONTE, Antonio L. Qualidade de Vida no Trabalho: Funcionários com Qualidade de Vida no Trabalho são Mais Felizes e Produzem Mais. **FAE BUSINESS**, n.7, nov. 2003. Disponível em: <http://www.metri.arq.br/saiba_mais/Qualidade_vida.pdf>. Acesso em: 04 abr. 2015.

DESSLER, Gary. **Administração de Recursos Humanos**. 2 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

EVANS, Paul. Carreira, Sucesso e Qualidade de Vida. In: __ **RAE**, São Paulo, v. 36, n. 3, p. 14-22 Jul./Ago./Set. 1996. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v36n3/a03v36n3>>. Acesso em: 04 abr. 2015.

FAYOL, Henri. **Administração Industrial e Geral**. 9 ed. São Paulo: Atlas, 1976.

FERNANDES, Eda C. **Qualidade de Vida no Trabalho**: como medir para melhorar. Bahia: Casa da Qualidade, 1996.

FREITAS, Maria E. de. A moda que não é mais moda. In: __ **RAE-eletrônica**, v. 5, n. 1, Resenha 1, jan./jun. 2006. Disponível em: < <http://rae.fgv.br/rae-eletronica/vol5-num1-2006/moda-que-nao-mais-moda>>. Acesso em: 10 out. 2015.

FOLHA ONLINE. **Entenda o que é podcast**. Disponível em:< <http://www1.folha.uol.com.br/folha/informatica/ult124u19678.shtml>>. Acesso em: 24 out. 2015.

GIL, Antonio C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GRISCI, C.L.I.; BASSI, V.G. Modos de trabalhar e de ser na reestruturação bancária. In: __ **Sociologias**. Ano 6, nº 12, jul/dez 2004. Disponível em:< http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1517-45222004000200007&script=sci_arttext>. Acesso em: 12 nov. 2015.

GRISCI, C.L.I. Trabalho imaterial, controle rizomático e subjetividade no novo paradigmatecnológico. In: __ **RAE-eletrônica**, v. 7, n.1, 2008. Disponível em:< http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1676-56482008000100005>. Acesso em: 15 out. 2015.

ISLAM, Mohammad B. Factors affecting quality of work life: an analysis on employees of private limited companies of Bangladesh. In: __ **Global Journal of Management and Business Research**. vol. 12. Issue 18. version 1.0, 2012. Disponível em:< https://globaljournals.org/GJMBR_Volume12/4-Factors-Affecting-Quality-of-Work-Life-An.pdf >. Acesso em: 10. out. 2015.

LANDVOIGT, Deisiane Cristine. **Governança Corporativa – Delta S/A**. 2015. 52 f. Trabalho de Conclusão de Curso (MBA em Gestão Financeira, Controladoria e Auditoria)-FGV, Porto Alegre, 2015.

LIMA, Gustavo S.; NETO, Antonio C.; TANURE, Betania. Executivos Jovens e Seniores no Topo da Carreira: conflitos e complementariedades. In: __ **REAd**. Ed. 71, nº1, jan/abr, p.63-96, 2012.

LIMA, Valquíria de. **Ginástica Laboral**: atividade física no ambiente de trabalho. 3 ed. rev. e ampliada. São Paulo: Phorte, 2007.

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

LIMONGI-FRANÇA, Ana C. Promoção de saúde e qualidade de vida no trabalho: o desafio da gestão integrada. In: __ **Stress e Qualidade de Vida no Trabalho: o positivo e o negativo**. São Paulo: Atlas, 2009.

LIPP, M. E. N. Estresse emocional: a contribuição de estressores internos e externos. In: __ **Revista de Psiquiatria Clínica**. v.28, n.6, p.347-349, 2001. Disponível em:<http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_nlinks&ref=000117&pid=S0103-863X201000010000800015&lng=pt>. Acesso em: 15 out. 2015

MENDES, Ricardo A.; LEITE, Neiva. **Ginástica Laboral: Princípios e aplicações práticas**. 2. ed. São Paulo: Manole, 2008.

MATINEZ, Maria C.; PARAGUAY, Ana I. B. B. **Satisfação e saúde no trabalho – aspectos conceituais e metodológicos**. Disponível em: <<http://www.revistas.usp.br/cpst/article/view/25851>>. Acesso em: 20 mai. 2015.

OLTRAMARI, Andrea P.; GRISCI, Carmen L. I. Carreira e relações familiares: dilemas de executivos bancários. In:___ **Revista Mal Estar e Subjetividade**. vol.11 no.1 Fortaleza mar. 2011. Disponível em: <<http://pepsic.bvsalud.org/pdf/malestar/v11n1/05.pdf>>. Acesso em: 15 out. 2015.

PINHEIRO, Marcelo. Especial: Sofrimento/Felicidade. In:___ **GV Executivo**. vol 7, nº 6, nov./dez. 2008. Disponível em: <<http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/5400.pdf>>. Acesso em: 20 mai. 2015.

ROBBINS, Stephen P. **Fundamentos do Comportamento Organizacional**. 7 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

RODRIGUES, Marcus V. C. **Qualidade de Vida no Trabalho: evolução e análise no nível gerencial**. 5 ed. Rio de Janeiro: Vozes, 1994.

SANT'ANNA, Anderson de Souza; KILIMNIK, Zélia Miranda. Relações entre Qualidade de Vida no Trabalho e Estresse Ocupacional: perspectivas teóricas. In:___ **Qualidade de Vida no Trabalho: abordagens e fundamentos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011. p.175-196.

SCHERMERHORN JR., J. R., HUNT, J. G., OSBORN, R. N. **Fundamentos de Comportamento Organizacional**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 1999.

SADIR, M. A.; BIGNOTTO, M. M.; LIPP, M. E. N. **Stress e qualidade de vida: influência de algumas variáveis pessoais**. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/paideia/v20n45/a10v20n45.pdf>>. Acesso em: 28 out. 2015.

SELYE, H. **Stress: a tensão da vida**. 2 ed. São Paulo: Ibrasa, 1965.

SILVA, Cleide A. da; FERREIRA, Maria C. Dimensões e Indicadores da Qualidade de Vida e do Bem-Estar no Trabalho. In:___ **Psicologia: Teoria e Pesquisa**. Ivaiporã, jul./set., vol. 29 n. 3, p. 331-339, 2013. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ptp/v29n3/v29n3a11.pdf>>. Acesso em: 02 abr. 2015.

SILVA, Manuelle C.; LIMA, Thales B. de. Análise de fatores que influenciam a Qualidade de Vida no Trabalho de colaboradores de uma Organização Privada do ramo de Segurança na cidade de João Pessoa-PB. In:___: **EnANPAD**, 2011. Disponível em:<http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnGPR/engpr_2011/2011_ENGPR278.pdf>. Acesso em: 02 abr. 2015.

SILVA, Marco A. D. da; MARCHI; Ricardo de. **Saúde e Qualidade de Vida no Trabalho**. São Paulo: Best Seller, 1997.

SIQUEIRA, Mirlene M. M.; PADOVAM, Valquíria A. R. Bases Teóricas de Bem-Estar Subjetivo, Bem-Estar Psicológico e Bem-Estar no Trabalho. In:___**Psicologia: Teoria e Pesquisa**. vol. 24 n. 2, p.201-209, 2008. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ptp/v24n2/09>>. Acesso em: 02 jun. 2015.

VARELLA, Drauzio. **AVC (ACIDENTE VASCULAR CEREBRAL) OU DERRAME**. Disponível em: <<http://drauziovarella.com.br/dependencia-quimica/tabagismo/avc-acidente-vascular-cerebral/>>. Acesso em: 21 out. 2015.

VERGARA, Sylvia C. **Métodos de Coleta de Dados no Campo**. São Paulo: Atlas, 2009.

VIEIRA, Marcelo M. F. Por uma boa pesquisa em administração. In:___**Pesquisa Qualitativa em Administração**. p.13-28. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

VOCÊ RH. **Trabalhamos muito ou trabalhamos mal?** ed. 38. p.22-29, jun./jul., 2015.

WALTON, Richard E. Criteria for Quality of Working Life. In:___ **The Quality of Working Life: Problems, Prospects, and The State of The Art**. New York: The Free Press, 1975.

APÊNDICE 1 – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Roteiro de Entrevistas

Apresentação

Bom dia/Boa tarde,

Meu nome é Caroline Flores e estou concluindo a Graduação em Administração pela Universidade Federal do Rio Grandes do Sul. Assim, estou realizando uma pesquisa sobre qualidade de vida no trabalho. O objetivo do meu trabalho é analisar como a QVT é percebida pelos gestores da Delta S/A, CFI.

A seguir vou fazer uma série de perguntas acerca do tema e peço que seja o mais sincero(a) possível. Não se preocupe, pois a sua identidade será preservada e os dados coletados servirão apenas para cumprir com os objetivos desta pesquisa.

Características do Entrevistado

Idade:

Gênero:

Escolaridade:

Tempo de Empresa:

Pergunta inicial: O que é qualidade de vida no trabalho pra ti?

Bloco A - Rotina Corporativa

- Descreva como é a tua rotina aqui na Delta S/A.
- Quantas horas, em média, tu costumava trabalhar por dia?
- Quantos subordinados tu tens?
- Costuma desempenhar atividades que não consideras da sua área? Com que frequência?
- Tu costumava viajar a trabalho? Com que frequência?

Bloco B - Estresse

- Existe alguma atividade ou alguma situação que costuma te deixar estressado(a) no trabalho?
- Tu te consideras uma pessoa estressada?
- Quais são as atividades que mais te causam tensão no trabalho?
- Como tu avalias as condições de trabalho oferecidas pela Delta S/A?
- Como tu avalias o teu relacionamento com superiores? E com subordinados?
- Alguma vez tu já sentistes medo de perder o emprego aqui na Delta S/A?

Bloco C – Saúde

- Como tu avalias o teu atual estado de saúde física e mental?
- Como é a tua rotina diária?
- Tu tomas algum medicamento regularmente?
- Tu praticas alguma atividade física regularmente?
- Tu tens algum hobby?
- Como tu definirias o teu estilo de vida? O que mudarias se pudesse?

Bloco D - Trabalho, Família e Vida Social

- Como é o relacionamento com a sua família?
- Tu és casado(a)?
- Tens filhos? Quantos? Com quantos anos?
- Quanto tempo por semana tu costumavas dedicar a sua família?
- Sua família reclama da sua dedicação ao trabalho? Quais são as principais queixas?
- Costuma trabalhar nos finais de semana?

Bloco E - Bem-estar e Satisfação

- Tu tens colegas que considera amigos e mantém uma relação fora da empresa?
- Quais fatores fazem tu te sentires bem no trabalho?
- Como tu lidas com os desentendimentos com subordinados e/ou superiores?
- Tu já passastes por alguma situação no trabalho em que ficou desequilibrado emocionalmente?

- Quais são os fatores que tu consideras essenciais para se sentir satisfeito no trabalho?

De zero a dez, qual nota tu atribuirias ao teu nível de satisfação com:

- A posição que ocupa atualmente.
- As atividades desempenhadas.
- As oportunidades de crescimento e desenvolvimentos oferecidos pela empresa.
- O salário e benefícios oferecidos pela Delta S/A.
- Seu dia a dia corporativo em geral.
- Relacionamentos desenvolvidos no trabalho.

Pergunta de encerramento: O que tu achas que a empresa Delta S/A poderia fazer para melhorar a tua QVT?