

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS

UNIDADE ACADÊMICA DE EDUCAÇÃO CONTINUADA

MBA EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE NEGÓCIOS

CRISTIANE MENTGES

QUALIDADE DE VIDA DA EMPRESA

UNICRED DO BRASIL - UNIDADE PORTO ALEGRE:

AS PERCEPÇÕES DE SEUS GESTORES E COLABORADORES

SÃO LEOPOLDO

2014

Cristiane Mentges

QUALIDADE DE VIDA DA EMPRESA
UNICRED DO BRASIL - UNIDADE PORTO ALEGRE:
AS PERCEPÇÕES DE SEUS GESTORES E COLABORADORES

Trabalho de Conclusão de Curso de Especialização apresentado como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Gestão Estratégica de Negócios, pelo Curso de MBA em Gestão Estratégica de Negócios da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS

Orientadora: Profª Dra. Lisiane Vasconcellos da Silva

São Leopoldo

2014

CRISTIANE MENTGES

QUALIDADE DE VIDA DA EMPRESA
UNICRED DO BRASIL - UNIDADE PORTO ALEGRE:
AS PERCEPÇÕES DE SEUS GESTORES E COLABORADORES

Trabalho de Conclusão de Curso de Especialização apresentado como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Gestão Estratégica de Negócios, pelo Curso de MBA em Gestão Estratégica de Negócios da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS

Aprovado em ___/___/___

BANCA EXAMINADORA

AGRADECIMENTOS

O meu sincero agradecimento à minha orientadora, Profa. Dra Lisiane Vasconcellos da Silva, pela atenção e auxílio que foi prestado, sendo sua dedicação e ajuda fundamental para a segurança no desenvolvimento desse trabalho.

À minha querida família, representada por minha mãe, irmão e esposo que entenderam que essa seria uma fase de introspecção e dedicação aos estudos, me apoiando sempre que necessário e incentivando para o alcance dos objetivos. Também ao meu estimado pai (*in memoriam*), por seus ensinamentos e valores passados. Saudade eterna...

Aos meus colegas e professores, que me acompanharam durante o decorrer do curso. A convivência durante essa trajetória proporcionou um grande aprendizado.

Agradeço também os funcionários da Unisinos, que me auxiliaram sempre que necessário, sanando sempre com muita boa vontade as minhas dúvidas e anseios. Muito obrigada!

À empresa Unicred do Brasil – Unidade Porto Alegre que permitiu que esse estudo de caso fosse realizado em suas dependências. Agradeço também meus colegas de trabalho que, com paciência e dedicação, no decorrer de dias tão atribulados, contribuíram para uma pesquisa tão enriquecedora.

RESUMO

Considera-se aqui, a realização de um estudo de caso de natureza qualitativa, seguindo um referencial teórico e conceitos de diversos autores sobre qualidade de vida, na empresa Unicred do Brasil - Unidade Porto Alegre, com a finalidade de analisar as percepções de alguns dos principais gestores e colaboradores sobre o tema, indicando as sugestões de melhorias. Apresentam-se também nesse trabalho, conceitos sobre estresse e doenças ocupacionais, visto que nos dias atuais o sedentarismo e a sobrecarga de tarefas estão em crescimento, gerando prejuízos à saúde de trabalhadores e também maiores custos para as empresas. As transformações da contemporaneidade, com novas tecnologias, informações e demandas trazem incertezas e instabilidades para o trabalhador, tornando a discussão referente à qualidade de vida no trabalho, cada vez mais significativa. Para realização desse estudo, foram efetuadas entrevistas com alguns dos principais gestores e colaboradores da empresa. Também foram analisados documentos internos e observação indireta. Dessa forma, foram levantadas sugestões de melhorias, por meio dos depoimentos coletados. Verificou-se que a empresa já atende alguns requisitos de qualidade de vida, como um ambiente favorável, redução da carga horária, entre outros, mas ainda há muito que realizar e melhorar, como por exemplo, equidade na remuneração, sobrecarga de trabalho e prevenção de doenças ocupacionais.

Palavras chave: Qualidade de vida no Trabalho. Estresse. Doenças ocupacionais.

ABSTRACT

It is considered here the realization of a case study of qualitative nature, through theoretical reference and concepts from diverse authors about quality of life, taking place in the company Unicred do Brasil - Unidade Porto Alegre, with the purpose of analyzing the perceptions of some of the main managers and collaborators on this theme, indicating suggested improvements. Concepts about stress and occupational diseases are also presented in this work, considering that nowadays, a sedentary lifestyle and heavy workloads are rising, generating loss to employees' health and costs for the companies. The transformations of contemporaneity, with new technologies, information and demands that bring uncertainty and instability to the working class, make quality of working life discussions even more meaningful. For the realization of this study, interviews were conducted with some of the main managers and collaborators in the company. Indirect observation was applied as well as the analysis of company documents. Therefore, suggestions of improvements were gathered through the collected statements. It was verified that the company already fills a few quality of life requirements, like a favorable environment, reduction of working hours, among other aspects, but there is plenty to be done and improved, for example, paycheck equity, heavy workloads and prevention of occupational diseases.

Keywords: Quality of working life. Stress. Occupational diseases.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Fatores de Risco das LER/DORT	31
Figura 2 – Organograma Geral da Empresa Unicred do Brasil.....	51

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Modelo de Qualidade de Vida de Walton.....	22
Quadro 2 - Caracterização dos Participantes.....	42
Quadro 3 - Critérios para Qualidade de Vida e Categorias Associadas.....	48
Quadro 4 - Benefícios e Convênios.....	53
Quadro 5 - Qualidade de Vida no Trabalho.....	57
Quadro 6 - Remuneração Justa.....	59
Quadro 7 - Equidade Interna e Externa.....	61
Quadro 8 – Benefícios.....	62
Quadro 9 – Jornada de Trabalho.....	64
Quadro 10 – Trabalho Saudável.....	65
Quadro 11 – Autonomia e Informações Claras.....	66
Quadro 12 – Desenvolvimento e Segurança no Emprego.....	67
Quadro 13 – Integração Social.....	68
Quadro 14 – Leis e Normas Sociais.....	69
Quadro 15 – Trabalho e Vida Privada.....	70
Quadro 16 – Significado Social da Atividade.....	71
Quadro 17 – Estresse, DORT, Lombalgias e Atividade Física.....	72
Quadro 18 – Qualidade de Vida e Empresa.....	74
Quadro 19 – Comentários de Sugestões dos Colaboradores e Gestores.....	75
Quadro 20 – Sugestões de Melhoria.....	76

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	09
1.1 Definição do Problema.....	10
1.2 Objetivos	11
1.2.1 Objetivo Geral	11
1.2.2 Objetivos Específicos	11
1.3 Justificativa.....	12
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	14
2.1 Conceitos de Qualidade de Vida no Trabalho	14
2.2 Estresse e Doenças Ocupacionais	22
2.2.1 Estresse	23
2.2.2 DORT e Lombalgias	28
2.3 Tendências de Qualidade de Vida no Trabalho	31
3 METODOLOGIA	37
3.1 Delineamento da Pesquisa	37
3.2 Definição da Área e Participantes da Pesquisa.....	39
3.3 Técnicas de Coleta de Dados.....	42
3.4 Técnicas de Análise de Dados	46
3.5 Limitações de Estudo	48
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....	49
4.1 A Empresa Unicred do Brasil - Unidade Porto Alegre	49
4.2 Percepções sobre a Qualidade de Vida no Trabalho na Unicred do Brasil - Unidade Porto Alegre e as Sugestões de Melhorias para a Empresa.....	52
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	77
REFERÊNCIAS.....	81
APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTAS	84

1 INTRODUÇÃO

Um dos meios que o ser humano encontra a possibilidade de crescer, se desenvolver, ter ideais e realizações é o trabalho. Através dele é possível a subsistência financeira e a inclusão em grupos sociais. Rossi et al. (2013) relatam que as pessoas buscam o trabalho para suprir suas necessidades básicas, ter condições de consumir, obter realização profissional e social e exercer sua cidadania. Mas, há ocasiões em que a comparação de trabalho com sofrimento, conforme mostra Cervo et al. (2010), parece repercutir na própria origem da palavra, que deriva do latim *tripalium*, nome dado a um instrumento utilizado na agricultura, mas também usado para tortura. A autora cita que o trabalho vem sendo expresso e associado tanto à sobrevivência e esforço, quanto à realização e criação. Rossi et al. (2013) nos informam que a concepção de trabalho possui um pouco de contradição, pois é uma palavra que evoluiu de uma associação com punição para uma configuração de garantia da própria existência humana. Entretanto, o dilema de conciliar uma atividade laboral com prazer permanece até os nossos dias, podendo ser fonte de distúrbios psicossomáticos e doenças ocupacionais para indivíduos, e perda de produtividade para as empresas.

Atualmente as empresas exigem cada vez mais esforços de seus colaboradores, infringindo cargas horárias exaustivas e estressantes, com rara flexibilidade de horários, abnegação da vida pessoal, entre outras condutas que dificultam uma boa qualidade de vida no trabalho. Acredita-se que os trabalhadores de diferentes atividades, em vários setores da economia em todo o mundo, estão com dificuldades para compreender, refletir e atuar em benefício da saúde e do bem estar coletivo, do mesmo modo em que sobrevivem uma intensa cobrança por produtividade e atingimento de metas.

O trabalho, um misto de um complexo sistema de relações e motivações, de acordo com Dejours (1987), mostra-se como um local de sofrimento no mundo contemporâneo. Por detrás do progresso tecnológico e do avanço da qualidade de vida, surgem determinações de horário, ritmo, formação, informação, rapidez, produção e adaptação aos modelos de gestão empresarial.

As chamadas doenças ocupacionais, que são as doenças que estão ligadas diretamente à atividade desempenhada pelo trabalhador e as condições de trabalho, como estresse, depressão, transtornos de ansiedade, lesões por esforços

repetitivos, lombalgias são uma das maiores causas de afastamento, sendo que devem ser tratadas com muita seriedade pelas empresas. Fernandes (1996) apresenta qualidade de vida no trabalho (QVT) como uma gestão dinâmica e contingencial de fatores físicos, tecnológicos e psicológicos que comprometem a cultura e restauram o clima organizacional, refletindo-se no bem estar do trabalhador e na produtividade das empresas.

A presente monografia aborda o cenário atual de qualidade de vida da empresa Unicred do Brasil - Unidade Porto Alegre, com as percepções de alguns de seus gestores e colaboradores, com o objetivo de propor melhorias e novas posturas para o tema. Está organizada em quatro capítulos. Nesse capítulo, Introdução, apresenta-se a definição do problema, o objetivo geral e os objetivos específicos, seguido pela justificativa. No segundo capítulo, é apresentada a fundamentação teórica com conceitos sobre o tema “qualidade de vida no trabalho” de diferentes autores. O terceiro capítulo é dedicado à metodologia utilizada na pesquisa. O capítulo 4 contém a descrição e apresentação da empresa, com a análise dos dados coletados. Encerra-se com as considerações finais e as referências de estudo.

1.1 Definição do Problema

A empresa Unicred do Brasil - Unidade Porto Alegre está atualmente em um momento de expansão. Recentemente, houve mudanças em sua gestão, em suas estratégias e ampliação de mercado. Através da incorporação pela Unicred do Brasil, de São Paulo, passou a ser sua filial. Novos processos precisaram ser implementados, os antigos processos foram revistos e reorganizados, gerando uma sobrecarga de trabalho para uma pluralidade de colaboradores. A organização está em constante aprimoramento de padrões de trabalho, melhoria contínua e excelência em sua gestão, e buscar uma boa qualidade de vida para seus funcionários é de vital importância.

Rossi et al. (2013) afirmam que a sobrecarga de trabalho, uma longa jornada e o receio de demissão estão entre os principais fatores estressantes para os profissionais brasileiros. No país, 70% da população economicamente ativa padecem de sequelas em razão do alto nível de tensão. A falta de informação e também de percepção do nível de stress tem favorecido o agravamento da situação,

e o excesso de tensão passou a ser um assunto um pouco superficial em nossa sociedade, não sendo tratado com a devida responsabilidade e seriedade.

Segundo Fernandes (1996, p. 38),

Apesar de toda badalação encima das novas tecnologias de produção, ferramentas de Qualidade, etc., é fato facilmente constatável que mais e mais trabalhadores se queixam de uma rotina de trabalho, de uma subutilização de suas potencialidades e talentos, e de condições de trabalho inadequadas. Estes problemas ligados à insatisfação no trabalho têm conseqüências que geram um aumento do absenteísmo, uma diminuição do rendimento, uma rotatividade de mão-de-obra mais elevada, reclamações e greves mais numerosas, tendo um efeito marcante sobre a saúde mental e física dos trabalhadores, e, em decorrência na rentabilidade empresarial.

O comprometimento e a motivação dos colaboradores são considerados essenciais para os recursos humanos nas empresas. Uma boa qualidade de vida é vital para se obter bons resultados, e esse tema está em crescimento no país. Os benefícios que a qualidade de vida no trabalho pode atingir são inúmeros, desde a redução de custos com a saúde dos colaboradores até a diminuição do estresse e aumento de produtividade.

Dessa forma, a questão de pesquisa que se pretende responder é: Como a qualidade de vida no trabalho é percebida por alguns dos principais gestores e colaboradores da empresa Unicred do Brasil - Unidade Porto Alegre, e quais as sugestões de melhorias?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar a percepção de alguns dos principais gestores e colaboradores da empresa Unicred do Brasil - Unidade Porto Alegre, quanto à qualidade de vida no trabalho, propondo melhorias.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Apresentar a empresa Unicred do Brasil - Unidade Porto Alegre.

- Apresentar a percepção de alguns dos principais gestores e colaboradores da empresa Unicred do Brasil - Unidade Porto Alegre, quanto à qualidade de vida no trabalho.

- Sugerir possibilidades de melhorias para a Unicred do Brasil - Unidade Porto Alegre no que se refere à qualidade de vida no trabalho, com base nas percepções dos entrevistados.

1.3 Justificativa

Entende-se que a finalidade de um bom programa de qualidade de vida no trabalho é melhorar atitudes e condições de saúde, compreendendo aspectos físicos e psicológicos. Também promovem o bem estar dos colaboradores no âmbito profissional e pessoal através de campanhas e ações destinadas à conscientização e mudanças de comportamentos. Nesse contexto, surge o interesse de conhecer como os profissionais da empresa Unicred do Brasil - Unidade Porto Alegre estão vivenciando sua qualidade de vida no trabalho.

Atualmente, a empresa passou por um processo de incorporação que está afetando diretamente seus colaboradores e seu modo de realizar tarefas, com a criação de novos parâmetros e novas exigências. Todos esses aspectos interferem no dia a dia da organização, gerando angústias e ansiedade em todos os envolvidos.

O estudo pretende verificar as percepções sobre qualidade de vida no trabalho de alguns dos principais gestores e colaboradores, da empresa Unicred do Brasil - Unidade Porto Alegre, e propor melhorias para o dia a dia na empresa. É uma área muito importante na administração e gestão de negócios visto que está relacionado à motivação, desempenho, produtividade, saúde física e mental, gerando benefícios tanto para a empresa quanto para os seus profissionais. Acredita-se que um bom ambiente de trabalho facilita os relacionamentos interpessoais, melhora a produtividade, reduz acidentes de trabalho, doenças ocupacionais, absenteísmo e rotatividade de pessoal, sendo também uma ferramenta de satisfação e retenção.

Considera-se que a empresa é bem desenvolvida em alguns aspectos desse tema - a qualidade de vida no trabalho - mas imatura em alguns pontos, como sobrecarga de tarefas, pressão, equidade interna e ambiente organizacional. O fato

dos colaboradores terem uma alta demanda de trabalho *per capita*, associada a uma carga horária elevada, permanecendo sentados por longos períodos, pode estar associado ao aumento do número de doenças cardíacas, obesidade, diabetes, estresse, depressão, problemas na coluna, distúrbios osteomusculares relacionados ao trabalho – DORTs, entre outras doenças.

Pretende-se também levar ao meio acadêmico uma contribuição realizada através de pesquisa sobre a realidade da qualidade de vida em uma empresa de Porto Alegre/RS. Será uma contribuição significativa e relevante sobre a percepção de quem trabalha na Unicred do Brasil - Unidade Porto Alegre, sendo possível verificar os métodos de administração e os aspectos positivos e negativos evidenciados por meio da coleta e análise de dados. A investigação da qualidade de vida no trabalho também é uma forma de demonstrar interesse e preocupação com o bem estar dos gestores e colaboradores da empresa.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Conceitos de Qualidade de Vida no Trabalho

No passado, segundo Lacombe (2012), as pessoas dedicavam-se ao trabalho para ter uma remuneração. Atualmente o trabalho, além de ser uma necessidade, uma maneira como o ser humano sobrevive, ganhou uma representatividade social, vem se modificando e também mudando o papel que tem na vida do ser humano. Trabalha-se também pelo reconhecimento e pela identidade e personalidade de quem o executa. A atividade laboral tornou-se um fator prioritário para a maioria das pessoas e finalidade de vida de algumas e, esforços são cada vez mais exigidos para sua execução. Inicia-se no mercado cada vez mais jovem, tendo-se um sentimento de contribuição junto à sociedade. Presume-se que, à medida que o trabalhador se insere em uma organização, está sujeito a fatores que afetam diretamente o seu rendimento, bem como sua vida pessoal, tanto de forma positiva como negativa.

O ser humano está sempre em uma busca constante para se obter melhores condições de vida, representada pelo bem estar físico e psicológico. Essa procura para se ter uma vida mais satisfatória engloba profissionais de diversos setores, na tentativa de oferecer alternativas que melhorem esse aspecto para as pessoas. Demonstra Ferreira e Mendonça (2012), que a qualidade de vida e bem estar no trabalho compõem acontecimentos que vêm tomando o interesse de psicólogos, cientistas sociais e administradores há várias décadas. Dessa forma que Ramazzini (1992), considerado o pai da Medicina do Trabalho, ressaltou o quanto é antiga essa apreensão em sua obra *De Morbis Artificum Diatriba* (O Tratado da Doença dos Trabalhadores), publicada em 1700 na Itália, na qual eram demonstradas 54 doenças relacionadas ao trabalho, às condições de trabalho e/ou ao ambiente de trabalho. Revolucionário e polêmico, Ramazzini (1992) também apontou doenças peculiares e diagnósticos por descrição de atividade, instaurando a prevenção de doenças laborais e firmando um marco na área de saúde em pleno século XVIII.

Knapkik (2005) informa que a administração científica principiou os estudos de melhorias no trabalho no século XIX com Taylor, Ford e Fayol. Iniciaram-se os estudos sobre os tempos e movimentos e sobre o comportamento no ambiente de trabalho. A Administração passa a ser baseada em parâmetros de tempo e custo,

eliminação de desperdícios e elevação dos níveis de produtividade. Ainda sem analisar a importância do elemento humano na organização, os estudos citados buscaram formas de melhorar o desempenho humano no trabalho. Entretanto, não levaram em conta a satisfação no trabalho e a qualidade de vida, razão porque levantaram conclusões erradas quanto às formas de obter-se eficiência nas empresas.

Knapkik (2005) também registra que na década de 1930 surgia a Escola das Relações Humanas, com uma fase mais democrática que se opunha à teoria clássica. A origem da nova escola estava relacionada com os estudos de Elton Mayo, com foco na humanização do ambiente de trabalho e com conceitos vindos da psicologia e sociologia, como a informalidade e a motivação. Alguns dos objetivos desses estudos foram diminuir os níveis hierárquicos e aumentar a satisfação no trabalho. Nota-se o surgimento da atenção com a pessoa humana e com a influência do ambiente em seu desempenho.

Outro enfoque citado por Knapkik (2005) é a Teoria Comportamental de 1950, que descende da Escola das Relações Humanas tendo como influências mais importantes Maslow, Herzberg e McGregor. Essa abordagem marca uma grande ênfase da psicologia na teoria administrativa e desenvolveu estilos de gestão que favorecem a motivação individual e a busca da eficiência e eficácia das empresas.

A expressão qualidade de vida no trabalho, conforme demonstra Limongi-França (2012), foi empregada já em 1970 para ações nessa área nas empresas. Países como Estados Unidos, Canadá e França foram pioneiros nesse tema e têm forte tradição nos estudos de condições de trabalho, como melhorias na ergonomia e saúde ocupacional.

Walton (1973, apud FERNANDES, 1996) define qualidade de vida no trabalho como algo adiante dos objetivos da legislação trabalhista surgido no início do século XX com a regulamentação do trabalho de menores, da jornada laboral com descanso semanal e indenizações por acidente de trabalho. Conforme evidencia Limongi-França (2002), a qualidade de vida no trabalho está associada ao movimento sindical dos anos 1930, que se baseava na segurança, no tratamento ao trabalhador e em melhores salários. Também foi baseada na década de 1950, em estudos que enfocavam a psicologia e melhoria das relações humanas e fez parte dos conceitos de 1960, como igualdade de oportunidades. Caracteriza-se qualidade de vida no trabalho como a união de todos esses movimentos de reforma com as

necessidades humanas e, com as aspirações de trabalhar para um empregador que tenha visão social. Nadler e Lawler (1983, apud LIMONGI-FRANÇA, 2002) analisaram a origem do movimento da qualidade de vida no trabalho entre 1969 e 1974 e informam ser um período em que líderes sindicais e governo se interessaram pelo tema e pelo bem estar das pessoas e satisfação no trabalho. Definem o conceito como uma forma de pensar as pessoas, o trabalho e as organizações.

Atualmente, se vive a era da informação, onde se está na maior parte do tempo conectado e com estilo de vida diferente de anos atrás. Hoje se tem uma clara definição de que para muitos, a jornada de trabalho nem sempre termina com o final do expediente, desconsiderando-se a vida social e familiar. Nas empresas, em geral, existe um excesso de cobranças em termos de desempenho e a necessidade de trabalhadores cada vez mais comprometidos, muitas vezes com conhecimentos além da própria função. Mas não se pode deixar de citar que as pessoas são um diferencial competitivo das empresas, e estando elas desmotivadas e estressadas, a produtividade também será afetada.

A concorrência tornou-se uma prioridade para as organizações, pelas mudanças que ocorrem na economia mundial, na tecnologia, no setor produtivo e nas relações trabalhistas. Dessa forma, as empresas buscam aprimorar seu desempenho e produtividade, sua relação com o ambiente externo, como forma de obter benefícios em relação ao mercado e conseguir se destacar. Nessa conjuntura, a qualidade de vida no trabalho, também conhecida como a sigla “QVT”, tem grande importância como valor essencial das ações voltadas ao bem estar organizacional.

No ambiente organizacional, a qualidade de vida estuda as condições de trabalho que abrange o colaborador e as ações necessárias para melhor desenvolver as tarefas diárias, sem prejudicar sua saúde. Também é necessária a adoção de uma postura ética por parte das empresas, onde se deve analisar o potencial e limites de cada pessoa, os riscos que envolvem essa execução, os relacionamentos interpessoais e a satisfação das pessoas no cotidiano. Verifica-se que o ambiente organizacional é o local onde se passa a maior parte do tempo e os recursos humanos são considerados sua verdadeira força, visto as exigências de um mercado cada vez mais competitivo e exigente, acompanhado pela velocidade das informações e pela evolução tecnológica.

Hoje em dia, a qualidade de vida no trabalho é vista como uma estratégia de gestão e demonstra condições de adequar bem estar ao colaborador, melhorando

as condições em vários sentidos, desde a qualidade do ambiente, até o aumento da produtividade e dos lucros. Ao mesmo tempo colabora para suavizar os conflitos entre empregadores e empregados, trazendo maior satisfação para toda a organização. O termo qualidade de vida no trabalho tem se tornado mais que um movimento passageiro e sim, um processo que busca um melhor desenvolvimento organizacional e pessoal.

Limongi-França (2005) nos informa que, há algumas décadas, a competitividade de várias organizações estava ligada ao tamanho e complexidade de sua estrutura física. Na atualidade, aspectos como o conhecimento desenvolvido e mantido, sua marca e valorização no mercado, e as pessoas que nelas trabalham podem se tornar diferenciais competitivos mais importantes do que os aspectos tangíveis.

A qualidade de vida no trabalho tem como objetivo encontrar alternativas para ambientes de trabalho saudáveis. Sobre o tema, Limongi-França (2012) afirma e define a gestão da qualidade de vida no trabalho, como a forma de administrar as ações, os diagnósticos, as melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais no ambiente de trabalho, com prioridade para o bem estar das pessoas da organização. Envolve as dimensões que compõe o ser humano, tais como físico, emocional, social e espiritual, as quais devem ser cultivadas e desenvolvidas no dia a dia.

Westley (1979, apud LIMONGI-FRANÇA, 2002) indica que a qualidade de vida no trabalho está relacionada aos esforços para se humanizar as tarefas e, busca solucionar problemas gerados pela própria natureza das organizações.

Sabe-se que a qualidade de vida no trabalho oferece diversos benefícios entre eles, diminuição de custos com a saúde dos colaboradores, redução do nível de estresse, melhoria das relações interpessoais, aumento da produtividade, entre outros. Observa-se também uma melhor valorização na vida de cada colaborador. Também assegura Limongi-França (2012) que a qualidade de vida nos mostra a necessidade de valorizar as condições de trabalho, definir procedimentos e cuidar do ambiente físico e dos bons padrões de relacionamento.

Walton (1973, apud FERNANDES, 1996) demonstra que a qualidade de vida no trabalho está relacionada a valores ambientais e humanos, nem sempre importantes para as empresas, em favor de um maior crescimento tecnológico, produtivo e econômico.

Já Dejours (1987) refere-se à qualidade de vida no trabalho como as condições sociais e psicológicas, principalmente no que acena ao sofrimento patológico.

Werther (1983) informa ser a qualidade de vida no trabalho um dos maiores desafios para a administração, sendo os fatores que mais afetam a QVT a supervisão, as condições de trabalho, a remuneração, benefícios e descrição do cargo.

Limongi-França (2002) sustenta que a qualidade de vida no trabalho seria o efeito de uma filosofia humanista pelo ingresso de meios participativos, modificando um ou vários aspectos do trabalho para instituir uma situação favorável à satisfação dos colaboradores e à produtividade.

Estudos demonstram que a satisfação do colaborador pode ser melhorada, através de iniciativas propostas pela qualidade de vida no trabalho, com expressiva vantagem também para as organizações, sendo que um colaborador satisfeito tem uma maior produtividade e muito mais qualidade.

Para um maior entendimento, Fernandes (1996) apresenta qualidade de vida no trabalho como uma gestão eficaz de melhorias das condições físicas, programas de lazer, estilo de vida, instalações e ampliação dos benefícios. Cita também a autora, que o potencial, criatividade, equipe de trabalho, inovação, comprometimento, interação habilitam as pessoas em uma empresa através de situações projetadas e monitoradas para alcance de mudanças individuais e coletivas. Mostra que em um ambiente competitivo, os colaboradores permanecem sempre em constante esforço. Esse fator determina novas atuações e um contínuo processo de aprendizagem e adaptações em procedimentos e processos de decisão. Nesse cenário, para responder ao mercado interno e externo (equipes, clientes, fornecedores) devem desenvolver atitudes e conhecimentos modelados por situações formais e informais. Essas pressões são ambíguas, pois podem ameaçar a estabilidade e conhecimentos já adquiridos e, de outra forma pode gerar oportunidades de mudança, evolução, maturidade e novos paradigmas.

Também é importante conceituar os aspectos de qualidade de vida relacionados à humanização do trabalho, valorização de atitudes pessoais e comportamentais, realização de atividades expressivas, envolvimento nas decisões, melhorias das condições ambientais, entre outros.

A qualidade de vida no trabalho hoje é vista de modo estratégico e apresenta condições de proporcionar bem estar ao trabalhador, e melhorar as condições das empresas em vários sentidos, a partir da qualidade do ambiente, até o crescimento da produtividade e dos lucros. Além disso, contribui para diminuir os conflitos entre empregadores e empregados, trazendo maior satisfação para toda a organização. Envolve tanto os aspectos físicos e ambientais, quanto os aspectos psicológicos do local de trabalho. Têm posições avessas, em um sentido os trabalhadores, com suas exigências sobre bem estar e satisfação no trabalho, e de outro a visão das organizações quanto à produtividade. O bem estar no trabalho pode trazer para as empresas maior capacidade de reter talentos, menos gastos com saúde e mais produtividade.

Com novos negócios, globalização, tecnologias, mudanças organizacionais, maior exigência dos clientes em qualidade de produtos e serviços, alta produtividade, surge uma constatação que a grande vantagem competitiva nas empresas vem das pessoas que nelas trabalham. São elas que fortalecem e dirigem o negócio, tomam decisões, supervisionam e gerenciam outras pessoas. As pessoas formam o principal ativo da organização. A empresa tem a necessidade de se tornar mais consciente e atenta para seus funcionários. As organizações bem sucedidas estão percebendo que apenas podem crescer e manter sua continuidade se forem capazes de aperfeiçoar o retorno sobre os investimentos de todos os parceiros principalmente, o dos seus colaboradores. Quando uma organização está voltada para as pessoas, a sua filosofia e sua cultura passam a refletir essa crença.

Cita Limongi-França (2012, p. 32),

A observação em um ambiente de trabalho leva-se à identificação de uma gama relativamente grande de informações relacionadas à qualidade de vida no trabalho. Há inquietudes, individuais e coletivas, quanto a pressões, conciliação de expectativas entre trabalho, família e consumo, sinais de estresse, hábitos alimentares e cuidados físicos, estilos de vida, impactos tecnológicos. Tudo desperta para a vontade de bem-estar no trabalho. Esses fatos provocam novas atitudes das empresas e mudança no modo de vida das pessoas, abrindo espaços continuamente para a discussão e a busca de qualidade de vida dentro e fora do trabalho.

Em muitas empresas o mais importante é produtividade e competitividade, trabalhando-se cada vez mais, a custos cada vez menores. Esquece-se que para

alcançar esse patamar é necessária a presença de colaboradores motivados, capacitados, saudáveis e satisfeitos.

Nos tempos atuais, algumas organizações já vislumbraram e se dão conta de que uma baixa qualidade de vida no trabalho é um fator que contribui para o desenvolvimento de distúrbios funcionais, problemas psicossomáticos e doenças degenerativas. A percepção tem feito com que as empresas comecem a desenvolver programas de bem estar para seus colaboradores.

No momento atual, ela não é um modismo e sim, um processo que aumenta a vantagem competitiva das empresas, mas que precisa que as ações estratégicas saiam um pouco da teoria e partam para a prática. Conseguir uma boa qualidade de vida no trabalho é um desafio que é enfrentado diariamente nas empresas. Deve-se buscar alternativas que proporcionem bem estar e equilíbrio físico e psíquico como uma regra para se ter um ambiente de trabalho mais satisfatório e positivo.

Walton (1973, apud FERNANDES, 1996) confirma que a meta da qualidade de vida no trabalho deve ser a criação de uma empresa mais sensibilizada, onde a execução das tarefas envolva autonomia no que se refere a cargos, *feedback* de desempenho, adequação dos processos e destaque no desenvolvimento individual. Walton (1973, apud FERNANDES, 1996) também demonstra que a qualidade de vida é alcançada com a socialização do trabalho, informando da necessidade das empresas reconsiderarem a valorização do avanço tecnológico, da produtividade e do crescimento econômico em desvantagem do ser humano e do ambiente, à medida que as necessidades individuais e ambientais sejam atendidas.

O autor propôs um modelo de qualidade de vida com o objetivo de avaliar a área nas organizações, composto por um conjunto de critérios que permitem verificar as características do programa nas empresas. Esses critérios devem ser instrumentalizados de acordo com a proposta do programa de cada organização. Observa que novas variáveis podem ser determinadas, de acordo com os aspectos situacionais do ambiente e, informa que a qualidade de vida pode ser mensurada conforme o grau de satisfação dos trabalhadores com os itens que interferem no bem estar no trabalho.

O modelo de Walton (1973, apud FERNANDES, 1996) pode ser demonstrado da seguinte forma:

Quadro 1 - Modelo de Qualidade de Vida de Walton

Categorias de QVT	Objetivo
Remuneração justa e adequada	Trata da equidade salarial e, se apresenta como um dos aspectos mais importantes para a qualidade de vida no trabalho. O ganho salarial satisfaz as necessidades básicas da sociedade e é um dos principais motivos que leva um indivíduo a trabalhar. Entretanto, a compensação não se refere somente ao pagamento. Os treinamentos oferecidos pela empresa, a responsabilidade no trabalho, a participação nos lucros, os benefícios também são levados em consideração pelo colaborador quando verifica esse aspecto.
Segurança e salubridade do trabalho	As condições de segurança no trabalho tratam da exposição a riscos ambientais e a contribuição para a promoção de bem estar. A jornada de trabalho também se enquadra nesse item, sendo que não deve ser motivo de ameaça a saúde do trabalhador.
Oportunidade de utilizar e desenvolver habilidades	São as oportunidades de desenvolvimento das capacidades, onde a empresa deve proporcionar autonomia para o desenvolvimento das tarefas e favorecer a compreensão das mesmas, valorizando o profissional.
Oportunidade de progresso e segurança no emprego	A oportunidade de crescimento e segurança refere-se ao desenvolvimento pessoal, carreira, aplicação de novas habilidades, sensação de segurança em seu trabalho e na remuneração.
Integração social na organização	A integração social na empresa cita a qualidade das relações interpessoais, tanto no mesmo nível hierárquico como em diferentes níveis. Também preza um ambiente favorável, com ausência de preconceitos, ascensão na carreira, companheirismo, união e abertura na comunicação.
Leis e normas sociais	As leis e normas sociais relatam o direito à privacidade, liberdade de expressão de ideias, tratamento igualitário e regras claras.
Trabalho e vida privada	As oportunidades de crescimento e possibilidade de carreira não devem afetar o descanso e a vida familiar do trabalhador, pois o trabalhador é um ser total, e não apenas quem executa tarefas. Precisa ter suas necessidades pessoais e sociais satisfeitas, para que possa ser produtivo para a empresa.
Significado social da atividade do empregado	As ações da empresa perante a sociedade são relevantes para o trabalhador, pois colaboram para a melhor percepção da organização com a comunidade que está inserida.

Fonte: Adaptado de Walton (1973, apud FERNANDES, 1996)

Os programas de qualidade de vida no trabalho, em específico o de Walton (1973, apud FERNANDES, 1996) propõem analisar os aspectos da satisfação dos trabalhadores, com o objetivo de avaliação e melhorias. A QVT caracteriza-se por

uma condição ideal, onde há a possibilidade de se verificar as condições físicas, psicológicas e sociais em uma empresa, e utilizar meios para se obter resultados eficazes.

Vale observar que o modelo de Walton (1973, apud FERNANDES, 1996) será utilizado como apoio para o desenvolvimento da presente pesquisa.

2.2 Estresse e Doenças Ocupacionais

Ao se utilizar programas de qualidade de vida inadequados ou apenas não se utilizar, a empresa não consegue atingir os objetivos almejados, visto que um programa precisa ser coerente e direcionado à realidade da organização, e essa tarefa exige tempo e seriedade dos envolvidos. Dessa forma, alguns gestores acreditam ser desnecessário esse tipo de programa nas empresas. Com essas práticas administrativas equivocadas, criam efeitos negativos na saúde física e emocional dos colaboradores. Surge a falta de motivação, baixo desempenho, rotatividade alta, ambiente de trabalho negativo, estresse e doenças ocupacionais havendo repercussões além das empresas, tanto na família quanto na sociedade. As pressões no trabalho, conforme aponta Dejours (1987), atingem o corpo dos trabalhadores, ocasionando desgaste, envelhecimento e doenças somáticas.

A ausência de qualidade de vida no trabalho está associada a diversas doenças ocupacionais e fatores como sobrecarga de trabalho e esgotamento físico e mental. Os transtornos físicos aparecem com uma grande intensidade, afetando também o psicológico do trabalhador. Estresse, desmotivação e irritação aparecem com maior frequência, influenciando o desempenho profissional, o relacionamento familiar e a produtividade da empresa. O excesso de trabalho observado na maior parte das empresas leva o trabalhador a exceder seus limites, não tendo qualidade de vida, contribuindo para que a saúde seja mais frágil e fique prejudicada. Demonstra Zanelli (2010), que os trabalhadores de diversos setores estão levando tarefas para seus lares, preenchendo suas horas de lazer com problemas advindos do trabalho.

Conforme mostra Limongi-França (2002), a saúde não é somente a falta de doença, mas uma totalidade que envolve o bem estar físico e psicológico. A autora nos informa que o conceito, adotado pela Organização Mundial de Saúde (OMS) em 1986 foi verificado por Dejours (1987) e apresenta um rol para o entendimento dos

fatores psicossociais na vida atual e, diretamente na cultura da empresa e saúde no trabalho. Alvesson (1987 apud LIMONGI-FRANÇA, 2002) demonstra estudos que estabelece relação entre estresse mental, pressões no trabalho e sintomas psicossomáticos. Os fatores relacionados são atividade laboral com grande esforço físico, padrões forçados de trabalho, remuneração não atrativa, atividades que não geram interesse a quem está executando, entre outros.

As patologias do trabalho, conforme demonstra a autora Martins (2009) são as que configuram um fator de risco adicional ou de contribuição para o adoecimento. Entre as patologias mais registradas na Previdência Social no Brasil estão os distúrbios osteomusculares relacionados ao trabalho – DORTs e o estresse.

2.2.1 Estresse

A palavra estresse, conforme cita Ferreira e Mendonça (2012), tem origem do latim *stringere*, que significa “apertar” ou “pressionar”. O termo não é novo, tendo sido sucedido por palavras como ansiedade, conflito, frustração, distúrbio emocional, trauma.

O estresse ocupacional é uma soma de reações físicas, químicas e psicológicas derivadas de estímulos que existem no ambiente de trabalho. Surge das situações em que o ser humano não está habituado a conviver. Por exemplo, supervisão autoritária, pressão e cobrança por metas, rigidez de horários, monotonia das tarefas, ambiente negativo, falta de perspectiva na empresa, relacionamentos ruins com colegas, entre outras condições. É a soma das inquietações do corpo e da mente provocadas por agentes como traumas, cansaço, conflitos.

Informa Ferreira e Mendonça (2012, p. 37),

O estresse no trabalho é cada vez mais freqüente e afeta a saúde física e mental do indivíduo, além do funcionamento da organização, podendo ter reflexos importantes para a sociedade. Esse fenômeno é responsável por altas cifras e estatísticas indesejáveis que não são motivo de orgulho para os países que as ostentam: níveis altos de absenteísmo, aumento de distúrbios psicológicos, maior número de problemas de saúde e investimentos significativos em ações de prevenção e de tratamento. Além disso, o estresse ocupacional tem um impacto negativo sobre o funcionamento da organização: acirramento dos conflitos interpessoais, aumento da rotatividade, degradação do clima organizacional e deterioração da imagem

institucional, dos valores corporativos, da produtividade e da qualidade dos serviços.

O estresse pode ser dividido em dois tipos. Limongi-França (2012) conceitua o estresse positivo, chamado eustresse, como o que motiva e incita o indivíduo a tratar uma situação. Já o distresse, o estresse negativo é a sensação que paralisa e intimida. A autora observa que não existe qualidade de vida no trabalho se não se tem um nível aceitável de estresse, preferencialmente o eustresse, e não o distresse, esse último uma tensão prejudicial, responsável por diversos distúrbios de saúde. A tensão que o organismo retorna é que define se existe um resultado positivo ou negativo, sendo avaliada pelo corpo através da situação que se é enfrentada. Uma resposta ruim exige esforço acima do normal ocorrendo o distresse, o estresse negativo. Há um esgotamento da capacidade de adaptação, em geral nas situações de conflitos ou situações de pressão constante fazendo com que o organismo tenha perda de nutrientes e energia, havendo uma baixa na qualidade de vida. O estresse positivo, conhecido como eustresse é desejável. O organismo produz adrenalina, sendo responsável pelo ânimo, vigor, vitalidade, produtividade alta e criatividade. Limongi-França (2012) informa também que mesmo em doses positivas, o estresse é prejudicial quando é duradouro.

Benevides Pereira (2010) descreve que as fontes principais de estresse são internas e externas. As causas internas são relacionadas à personalidade, intolerância, baixa auto-estima, falta de exercícios, sono irregular, alimentação. Já as causas externas são decorrentes de insegurança no trabalho, sobrecarga, pressão, entre outros. O estresse gera conseqüências tanto para o trabalhador, quanto para a empresa. Para o trabalhador é causador de fadiga constante e progressiva, distúrbios do sono, dores musculares, depressão, angústias, ansiedade, dores na coluna, cefaléias e enxaquecas, distúrbios gastrointestinais, imunodeficiência, transtornos cardiovasculares, disfunções sexuais Também pode ser o causador de uso de substâncias ilícitas e álcool, sociopatias, agressividade, impaciência, raciocínio lento, entre tantas outras implicações. A autora também informa que a empresa é afetada pelo aumento da rotatividade, absenteísmo, baixa produtividade, desmotivação, diminuição da qualidade dos serviços e, indiretamente pela baixa nos lucros, visto que são necessários custos maiores em auxílio doença, contratação e treinamento de novos colaboradores.

De acordo com Limongi-França (2002, p. 301),

O estresse é vivido no trabalho pela capacidade de adaptação, na qual sempre está envolvido o equilíbrio obtido entre exigência e capacidade. Se o equilíbrio for atingido, obter-se-á o bem estar; se for negativo, gerará diferentes graus de incerteza, conflitos e sensação de desamparo. O estresse é, talvez, a melhor medida do estado de bem estar da pessoa, já que a qualidade de vida no trabalho é individualizada por meio de suas diferentes manifestações de estresse.

Já Samulski, Chagas e Nitsch (1996 apud LIMONGI-FRANÇA, 2002) demonstram o estresse como uma combinação que engloba risco, perda ou acontecimento nas quais capacidades a mais devem ser utilizadas, e quanto maior o empenho, mais duvidosa se torna a situação. Sendo assim, os dois componentes básicos do estresse é a exigência e a capacidade. Exigência relacionada ao ambiente externo e exigência interna condicionada a metas, valores próprios e expectativas de estilo de vida. Para Benevides Pereira (2010), o estresse se instala quando os recursos estão abaixo das demandas, sendo assim, a pessoa verifica que aquilo que lhe é conferido, tanto no plano físico, emocional ou social está acima de suas capacidades.

Benevides Pereira (2010) informa que uma das maiores causas do chamado estresse ocupacional é relacionado à sobrecarga de trabalho, tanto no aspecto quantidade como à qualidade excessiva de tarefas, que excedem a capacidade de execução, por incapacidade técnica, de tempo ou de infraestrutura organizacional. De outra forma, também salienta que o oposto também pode ter conseqüências, com a atribuição de poucas tarefas, ou de processos de trabalho muito simples e rotineiras, não compatíveis com a habilidade de quem executa. Também cita o suporte da empresa e o relacionamento interpessoal, tanto em nível de superiores quanto de colegas como responsáveis pelo aumento ou diminuição do estresse. Quanto menor o apoio sentido por um profissional maior a chance de desenvolver estresse.

Também de acordo com Benevides Pereira (2010), a satisfação no trabalho, o nível de responsabilidade, a pressão, possibilidades de desenvolvimento, os conflitos com valores pessoais são fatores que influenciam diretamente ao trabalhador, sendo causadores de angústias que levam ao estresse. O ambiente da empresa, sua cultura e clima organizacional, as mudanças e novos paradigmas, a

burocracia, comunicação, falta de autonomia, recompensas e benefícios, a equidade são também elementos que influenciam no desenvolvimento ou não do estresse.

Zanelli (2010) cita que a confiança em uma empresa está relacionada a níveis de satisfação no trabalho, absenteísmo e comprometimento. A confiança no gestor indica uma associação com o desempenho. Quando um superior age com integridade, demonstra que valoriza o ser humano e viabiliza as condições para a saúde e desenvolvimento profissional. Todavia, quando não sustenta responsabilidades entre a empresa e o indivíduo, o desgaste físico e emocional aumenta, gerando um desequilíbrio entre as exigências do trabalho, os princípios e expectativas pessoais. A abreviada expectativa pessoal é decorrente da falta de recursos pessoais e/ou de condições de trabalho oferecidas pela empresa, gerando exaustão e baixo comprometimento. Entre os fatores estressores gerados no ambiente de trabalho destacam-se as demandas acima das condições de prestação de serviços de qualidade, pouco ou nenhum reconhecimento profissional e dificuldades de promoção, falta de participação nas decisões de gestão, longas jornadas de trabalho, exposição a riscos, pressão e urgências, falhas de comunicação, competição entre os colaboradores, excesso de burocracia, entre outros.

Os aspectos estressores da organização, de acordo com Zanelli (2010) são definidos como as condições de segurança no trabalho, falta de treinamento e orientação, pressão para aumentar a produtividade, retaliação, falta de controle sobre a atividade, relação abusiva entre superiores e subordinados e ciclos de trabalho e descanso que desrespeitam os limites do corpo humano. Lipp (2010) cita que os eventos desses aspectos no dia a dia no trabalho, associado a predisposição da pessoa, estilo de vida e à capacidade de enfrentamento, acrescidas à intensidade e duração dos fatores estressores, tornam presumível a manifestação do estresse, com consequências nocivas à saúde do trabalhador.

Lipp (2010) descreve que a sobrecarga de trabalho é o fator mais citado em pesquisas sobre estresse e falta de tempo para dedicação ao lazer e família. Informa também Lipp (2010, p. 87),

Naturalmente, todos que trabalham atravessam períodos de grande quantidade de serviço quando um esforço maior precisa ser dispensado. Impossível ser diferente, porém viver sob o domínio da sobrecarga é totalmente inaceitável. A jornada de trabalho deve ser

respeitada, pois o ser humano necessita se engajar em outros tipos de atividades, até para ser uma pessoa agradável, bem informada e membro ativo da sociedade.

Zanelli (2010, p. 23) informa que,

O ritmo e a carga de trabalho têm aumentado em muitos setores, simultâneo à solicitação de maior participação e procedimentos que deixam mensagens subjacentes de falta de confiança nos empregados. Um estudo da Organização Internacional do Trabalho revela que 22% da força laboral do mundo trabalha mais de 48 horas por semana em vários países latino-americanos. Peru, Argentina e México lideram a lista. Em contrapartida, muitas pessoas não percebem seus esforços justamente recompensados, sobretudo na forma de remuneração. É ainda pior quando há falta de equidade, ou seja, pessoas menos qualificadas, com menos responsabilidades ou carga de trabalho, recebendo privilégios e valores iguais ou até maiores.

O cuidado com a saúde informa Zanelli (2010), é de responsabilidade pessoal, está ligado a hábitos saudáveis no plano individual, mas depende também das condições ambientais que a pessoa vive, não apenas do local de trabalho. Entretanto, em uma empresa se encontram efeitos estressantes que colocam em risco a saúde. Essas condições são propícias para um desgaste físico e emocional, com um custo elevado para o ser humano e para as organizações. A intensidade e constância dos fatores estressores juntamente com a debilidade de enfrentamento do indivíduo produzem alterações orgânicas, manifestadas pelo organismo.

Rossi et al. (2013) considera que, mais do que uma ameaça à qualidade de vida, o estresse se tornou uma ameaça à própria vida. Dessa forma, cita a importância de compreender o que o ele pode atingir e desenvolver planos que auxiliem na melhoria da qualidade de vida. Informa que o custo do estresse ocupacional no país é calculado em 3,5% do PIB/ano nacional. Nos Estados Unidos, o custo foi estimado em 300 bilhões de dólares anuais pelo Instituto Americano do Stress (AIS). Os autores também informam que uma análise adequada e informações conexas são indispensáveis para que tanto gestores quanto trabalhadores se conscientizem dos agentes estressores e tomem ações eficazes para gerenciar o estresse. Seguramente as empresas serão beneficiadas da implantação de medidas preventivas, evitando arcar com um alto preço devido à ausência, afastamentos por saúde, redução da produtividade e baixa qualidade do trabalho.

Para se enfrentar o estresse é necessário investir na diminuição das exigências, eliminando-as ou mudando-as. É importante o autoconhecimento, verificar os limites do corpo e da mente, usando essas características para analisar e lidar com as ameaças de um ambiente organizacional. Aprender a gerenciar a fase de alerta de forma eficiente, mantendo o equilíbrio. Verificar quais as causas de estresse e, se as respostas a essas sensações, tanto físicas quanto emocionais, são coerentes e úteis.

2.2.2 DORT e Lombalgias

O gerenciamento da qualidade de vida no trabalho avança em nosso país, porém em algumas empresas só funciona de forma imperativa. Infelizmente, na maioria, as questões relacionadas com a ergonomia dos ambientes de trabalho ainda estão longe de ser realidade, estando somente preocupadas no que os trabalhadores poderão produzir. Apenas algumas organizações estão voltadas em oferecer aos seus colaboradores condições ideais para as atividades diárias.

Conforme regulamentação das diretrizes do Ministério do Trabalho e Emprego¹, através da Norma Regulamentadora 7, que cita o Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional, e da Norma Regulamentadora 9, que descreve o Programa de Prevenção de Riscos Ambientais, é obrigação das empresas seguir medidas de prevenção e controle de doenças ocupacionais e também de acidentes de trabalho. Ambos com o objetivo de proporcionar um ambiente mais seguro e diagnosticar as doenças ocupacionais, como o Distúrbio Osteomuscular Relacionado ao Trabalho – DORT, entre outras.

Contempla-se que novos processos de trabalho trouxeram mudanças para os trabalhadores, que geralmente possuem atividade sedentária, passando muitas horas na mesma posição e repetindo o mesmo movimento muitas vezes ao dia. Existe uma grande necessidade de agilidade, adaptação a mudanças, capacidade de entrega, resiliência, criatividade, proatividade, entre outras qualidades tão essenciais na atualidade.

Conforme Mendes (2012) nos aponta, o mundo está vivendo a era da tecnologia. O estilo de vida atualmente está associado ao sedentarismo. Em casa,

¹ Fonte: <http://portal.mte.gov.br/portal-mte/>

nos deslocamentos, na escola e no trabalho, existe uma restrição do movimento corporal, transformando o esforço muscular em um simples apertar de botões. As inovações tecnológicas vieram para facilitar a vida das pessoas, diminuindo o tempo de execução de tarefas a serem realizadas. Todavia, quando utilizada de maneira excessiva e errônea, transforma em sedentário o modo de vida e as atividades do dia a dia.

Com o crescente processo de automação, mais pessoas estão propensas ficar mais tempo sentadas em frente a computadores, trabalhando em ritmos cada vez intensos, tudo em prol de uma maior produtividade, desconsiderando-se a configuração do corpo humano, criando-se um ambiente propício para a instalação de DORT e lombalgias.

Conforme Mendes (2012), o distúrbio de DORT foi chamado inicialmente de lesão por esforço repetitivo (LER) por ter sua causa relacionada à repetição dos movimentos executados no período de trabalho, e ao ritmo excessivo imposto em cargas horárias elevadas. É uma “síndrome clínica”, que possui como principal característica a dor crônica. O DORT ocorre geralmente no pescoço, na cintura escapular, membros superiores e tem aumentado em razão do desenvolvimento, da organização do trabalho e de seu ambiente. É definido como um distúrbio de causa multifatorial complexo e não como uma doença exclusiva, associado a patologias osteomusculares derivados da natureza dos postos de trabalho associado à sobrecarga de movimentos, má postura e sedentarismo. Constituem mais de 65% das doenças relacionadas à atividade laboral, de acordo com afirmação de Mendes (2012).

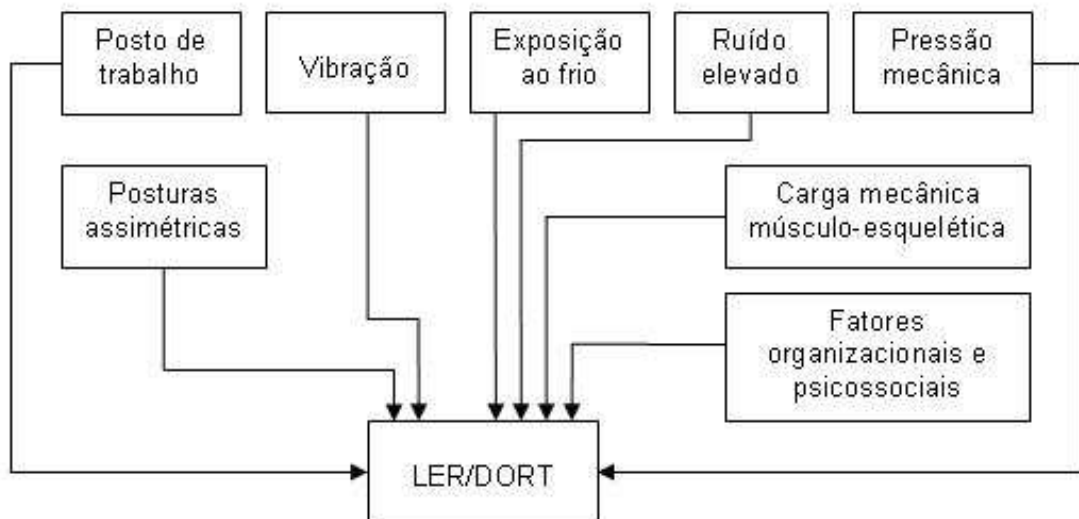
Os sinais e sintomas de DORT, de acordo com Mendes (2012), concomitantes ou não são dor, fadiga muscular, redução de força, dormência e formigamento, sensação de peso, perda ou aumento de sensibilidade, entre outros, sendo uma das conseqüências a diminuição do desempenho, estando as mulheres propensas a apresentar o distúrbio duas vezes mais do que o sexo masculino. Para o autor, a doença causa prejuízo tanto individual quanto para a organização, acarreta dor e incômodo constante ao trabalhador e deteriora o ambiente de trabalho. A avaliação e os fatores emocionais são essenciais na evolução e no tratamento da dor, sendo necessário o tratamento para ambos os casos.

Acredita-se que os Distúrbios Osteomusculares Relacionados ao Trabalho – DORT podem surgir em vários ramos de atividade, bastando existir o fator de causa,

isto é, funções e tarefas que submetam os trabalhadores aos fatores de risco. A doença tem sido pesquisada em várias frentes, principalmente na área de medicina do trabalho e saúde pública. Na jornada de trabalho de quem cumpre atividade sentada, operando um computador, os membros superiores são extremamente exigidos, sendo essencial o cumprimento de movimentos repetitivos, o que gera sobrecarga muscular. Considera-se também que a organização do trabalho, fatores psicossociais e postos de trabalho inadequados são mencionados como responsáveis pelos casos de DORT. Para os trabalhadores, esses distúrbios causam efeitos destruidores, fazendo com que se sintam doentes, devido a dores crônicas, obrigando-os ao afastamento do trabalho ou até mesmo a aposentadoria precoce por invalidez.

O esclarecimento para a ocorrência dos distúrbios de DORT seria que os trabalhadores, durante sua jornada de trabalho estão expostos a fatores de risco definitivos para o aparecimento da doença. Esses fatores não são isolados, eles se relacionam entre si e devem ser sempre avaliados de maneira integrada. Abrangem fatores biomecânicos, cognitivos, sensoriais, e de organização do trabalho. A Figura 1 demonstra os fatores de risco, de acordo com o Ministério da Saúde (2014):

Figura 1 – Fatores de Risco das LER/DORT



Fonte: Adaptado de Ministério da Saúde (2014)²

² Fonte: <http://portalsaude.saude.gov.br/>

As lombalgias são também outra grande causa de afastamento e diminuição da capacidade de trabalho, informa o autor Mendes (2012). Os afastamentos são tanto de forma temporária quanto permanente e é muito freqüente em pessoas que trabalham longos períodos sentados. As lombalgias são prevalentes em uma média de 80% da população, em alguma fase de sua vida, sendo os elementos que mais afetam a idade, a má postura, ausência de atividade física, composição corporal e os aspectos psicossociais.

A prevenção e o controle são fatores fundamentais, sendo imprescindível nas empresas a implantação de um programa de ginástica laboral, o incentivo a prática de atividades físicas, informações quanto à postura adequada, verificação da ergonomia no local das atividades, descanso intercalado durante a jornada de trabalho, entre outros.

2.3 Tendências de Qualidade de Vida no Trabalho

Reconhece-se que as empresas estão fazendo maiores esforços para proporcionar um melhor bem estar para seus colaboradores no ambiente de trabalho. Mas serão os benefícios e ações oferecidos suficientes? Evidentemente que não. Já cita De Masi (1999, p. 227), com referência à gestão de pessoas,

As empresas preferiram incorporar as mesas e o balcão do bar, as bancas de jornal, as piscinas e as quadras de tênis, fingindo que houvesse trabalho suficiente para ocupar seus empregados por oito horas ou mais por dia, em vez de admitir a oportunidade de reduzir os horários de permanência dentro das suas dependências.

Entre os vários desafios que as empresas se deparam na atualidade, dois deles são fundamentais. A necessidade de uma força de trabalho motivada e com saúde, disposta a enfrentar a grande competição existente no mundo corporativo. E, a aptidão da empresa em responder às solicitações de seus colaboradores relacionadas a uma melhor qualidade de vida no trabalho.

Limongi-França (2009) informa que nesse terceiro milênio, o ambiente organizacional, os relacionamentos interpessoais, as lideranças e qualidade de vida são fatores essenciais no alcance de bons resultados de desempenho da empresa, tanto em nível coletivo, quanto em nível individual. Existem novos significados para uma visão de recursos humanos. O ambiente de trabalho mostra a importância de

uma maior aptidão para a avaliação de pessoas e resultados. Uma visão mais exata sobre as necessidades, motivações e relevâncias dos trabalhadores, tornando fundamental um ambiente positivo, que impulse os indivíduos na realização de suas atividades, com boa qualidade de vida e competitividade. A autora Limongi-França (2009) também cita que os gestores devem rever os valores da empresa que exerce um grande controle sobre seus colaboradores, e que consideram trabalho e vida privada como concorrentes. Atualmente, é necessário rever essa gestão, lidando com as prioridades da organização e as prioridades pessoais dos colaboradores como integrantes entre si, formando um ambiente de comprometimento dos funcionários com os objetivos organizacionais.

Em relação ao aspecto empresarial, Hersey (1977) esclarece que em uma empresa em nível global, os gestores devem atuar com eficácia perante culturas, valores, crenças e perspectivas cada vez mais diversificadas. Ao mesmo tempo em que, as organizações estão se tornando mais globalizadas, o ser humano está exigindo com vigor um tratamento distinto como pessoa e grupo. Nessas circunstâncias, o gestor não poderá adotar o trato com os colaboradores como se fosse uma receita, pois cada pessoa possui necessidades distintas e precisa ser vista como indivíduo. É necessário empatia e flexibilidade na relação entre gestor e sua equipe, tendo pilares que sustentem esse entendimento. De acordo com Drucker (2001), os principais atributos para uma boa liderança voltada para pessoas são:

- a) autoconsciência elevada: é vital uma concepção abrangente dos pontos fortes e fracos, de como é a percepção pelos outros e como afetam as outras pessoas. Esse autoconhecimento permite ao gestor modificar comportamentos e fortalecer condutas que aprimoram o desenvolvimento pessoal;
- b) hábito de solicitar *feedback*: estímulo ao *feedback* abrangente, sincero e construtivo, formando a base para mudanças e melhoria de comportamentos entre o grupo;
- c) sede de aprender: abertura para novos conhecimentos, aprendizados e condicionamento para mudanças de perspectivas e comportamentos;
- d) integração da vida pessoal e profissional: bons líderes devem administrar uma organização como pessoas completas, com alinhamento entre a vida pessoal e profissional, tanto sua, quanto de seus colaboradores;

- e) respeito pelas diferenças: o gestor deve possuir sensibilidade para perceber as diferenças entre as pessoas e as situações, verificando as diferentes perspectivas que necessitam ser mediadas ou combinadas.

Limongi-França (2009) designa que, a qualidade de vida no trabalho tem favorecido um ambiente saudável, um clima organizacional positivo, cuidados com saúde e doença adequados e integração de benefícios. O termo tem sido usado de forma intensa pela sociedade atual e no mundo corporativo. Informa que pesquisas produzidas por De Masi (1999) dentre outros estudiosos, constata que a tendência mundial no século XX foi a de redução da jornada média de trabalho. Atualmente, em muitos países as horas trabalhadas são quase metade do que era há um século. Percebe-se que o tempo que se resgata das atividades profissionais encontra no lazer seu principal foco, sendo atualmente uma tendência para esse fator. De Masi (1999) já citava nos anos 70, que a tarefa mais relevante do século XXI era de redefinir os tempos e a vida da sociedade.

A qualidade de vida no trabalho adquire uma valorização crescente na conjuntura da gestão de pessoas nas empresas. Consiste em um fator expressivo para o aumento da produtividade e desempenho. Melhores condições de trabalho representam o principal objetivo da qualidade de vida, e pode influenciar para que as empresas atinjam seus objetivos a médio e longo prazo.

Conforme afirma Limongi-França (2012, p. 177),

Nas últimas décadas, a Gestão da Qualidade de Vida no Trabalho (G-QVT) das empresas ascendeu de forma contínua e cada vez mais abrangente. Iniciou com características essencialmente operacionais e legisladas e está evoluindo para ações corporativas estratégicas. As responsabilidades dos profissionais envolvidos com o tema têm sua origem nas questões de saúde e segurança, e ampliam-se de sistemas de certificação de produtos e serviços para qualificações no relacionamento humano, profissional, cultural e voluntariado. Essas atividades requerem novas competências, conduzidas por pessoal interno, por empresas especializadas ou compartilhadas em rede.

O que se verifica na maioria das empresas, mantendo-se a citação de Limongi-França (2012), são ações reativas às determinações legais, tanto civis quanto criminais. Existem medidas de redução da fadiga, estresse e outros fatores ocupacionais, mas de forma aleatória. Nos últimos anos, com o fortalecimento de

temas como responsabilidade social e sustentabilidade, percebem-se novos padrões para o tema qualidade de vida no trabalho.

Fernandes (1996) descreve que se observa um movimento na forma de gerir as empresas e seus recursos, com o objetivo de aumentar a rentabilidade. Mas muitas dessas ações não passam de paliativos, sem modificações nas práticas administrativas tradicionais e, com poucos reflexos no atendimento das necessidades e expectativas das pessoas. A autora continua informando, que essa tendência é verificada em vários países, inclusive no Brasil, sendo decorrente das carências de se atender um mercado competitivo e consumidores exigentes. Com isso, há uma imposição de um gerenciamento mais efetivo da força de trabalho, cada vez mais conscientizada e com melhores níveis de instrução, que não aceita comodamente trabalhar em condições nem sempre adequadas.

Em recente pesquisa realizada pelo ISMA-BR (International Stress Management Association), uma instituição sem fins lucrativos voltada à prevenção e tratamento do estresse no mundo, verificou-se, conforme cita Rossi et al. (2013) que 76% dos brasileiros entrevistados sentem-se infelizes com sua profissão, o que demonstra uma falha na gestão da qualidade de vida dentro das organizações.

Nesse sentido, manifestam-se Rossi et al. (2013, p. 51):

De nada adianta criar ambientes agradáveis com salas de música, leitura ou mesmo para relaxar, sala de jogos, benefícios diferenciados e até chá e café do melhor se a jornada de trabalho é massacrante e a empresa cobra demais e estimula a competição em vez de cooperação. Como tampouco surtem efeito palestras motivacionais e salários bons se os computadores são ultrapassados, a luz da sala está queimada ou a iluminação é péssima, o calor ou o frio são insuportáveis, as cadeiras, quebradas e os líderes, engessados e autoritários. Vemos na maior parte das vezes que os problemas mais difíceis estão no relacionamento interpessoal, equipe e gerência. O bom ambiente de trabalho é o que motiva e, trabalhador feliz, falta menos, comete menos erros e produz mais.

Verifica-se que algumas empresas, mas infelizmente uma pouca minoria, já estão adotando flexibilização de horários, diminuição da jornada de trabalho, implantação de teletrabalho (também chamado de *home office*), pausas para ginástica laboral, entre outras medidas que só aumentam a satisfação dos colaboradores, e proporcionam um melhor ambiente organizacional.

Seguindo essas novas tendências de qualidade de vida, o teletrabalho, é uma forma de diminuir o nível de estresse e aumentar a qualidade de vida dos trabalhadores. Lacombe (2012, p. 427) cita sobre o conceito, “Teletrabalho é levar o trabalho aos trabalhadores onde eles estiverem, em vez de levá-los ao trabalho. O trabalho pode ser feito em casa ou escritório próximo da residência, mas longe da organização para a qual se trabalha.” Continua Lacombe (2012, p. 428) sobre essa forma de se trabalhar, “Exige autodisciplina e automotivação e requer providências para dar certo: reuniões periódicas, metas bem estabelecidas, responsabilidades bem definidas e compreendidas.” Manssour (2001, p. 19) informa que, “Atualmente, quase todo tipo de trabalho considerado produtivo, intelectual ou criativo, pode ser realizado em casa, nas viagens ou férias e ser transmitido via internet, e não mais apenas aqueles especialmente ligados à informática e sistemas.” Continua Manssour (2001, p. 31),

Atualmente, em virtude dos avanços tecnológicos, reduzem-se cada vez mais as atividades que exigem grande esforço físico e riscos para a saúde humana. Estamos numa época em que o sofrimento no trabalho apresenta-se muito mais mental, psicológico, do que físico. A maioria dos trabalhadores está exposta a uma jornada intensa, dentro e fora do escritório ou fábrica, incluídos aí o tempo de deslocamento e a folga para o almoço e, demais horas dispensada a cursos de treinamento, formação, atualização ou especialização. As idas ao supermercado, cuidados com a casa e família, sempre sob a tirania do relógio, contabilizando cada segundo, são feitos no exíguo espaço de tempo em que o trabalhador não está na empresa nem repousando. A esmagadora maioria dos trabalhadores não dorme oito horas por dia e se dá por feliz quando seu repouso consegue completar seis horas de sono ininterrupto. Além disso, o expediente rotineiro no escritório obriga o trabalhador a conviver com algumas pessoas com quem os conflitos, a competitividade exacerbada, o choque de valores e princípios é muito grande. Todos esses são grandes fatores de desmotivação e estresse negativo, com conseqüências diretas na produtividade das organizações.

Entretanto, mesmo com todas suas vantagens, o teletrabalho ainda possui diversos obstáculos para a sua implementação com segurança e eficácia, pelas empresas e trabalhadores. Manssour (2001) define que algumas dificuldades são relacionadas à visão preconceituosa de amigos e colegas, que não compreendem o aspecto de produção *home office*. A autora também informa que o trabalhador também pode sentir falta do contato diário com os demais colegas, ter distrações de familiares e atividades domésticas no período de teletrabalho, falhas no

gerenciamento do tempo dedicado às atividades profissionais, e impasses quanto ao período para a interrupção das tarefas de trabalho. Também cita Manssour (2001) que para a empresa, os maiores impedimentos são a administração do funcionário em períodos de *home office*, a avaliação de seu rendimento e dificuldades relacionadas às leis trabalhistas. A autora continua informando que, dessa forma, as maiores barreiras ainda são de ordem cultural, tanto pelas empresas, quanto pelos trabalhadores.

Assim sendo, Rossi et al. (2013) indicam que a qualidade de vida no trabalho tem significado quando há atenção com o que se almeja, com o que é fundamental, quando existe interação entre gestores e subordinados sendo que a conquista que se tem refletirá para ambos. Nenhuma empresa tem a possibilidade de oferecer produtos e serviços de qualidade se os funcionários não puderem contar com um bom nível de qualidade de vida. É importante que se tenha zelo com o desempenho das pessoas e com suas atitudes em relação à qualidade de seu trabalho. Isso só é viável a partir do momento em que se verificam boas condições nesse aspecto. Com isso, faz-se o melhor possível diariamente, melhorando sempre, com motivação e estímulos advindos da própria empresa. Os autores continuam informando, que as organizações precisam ter como meta, a promoção de ambientes cada vez melhores e favoráveis a uma boa qualidade de vida no seu dia a dia. Devem almejar que as atividades laborais dos indivíduos sejam desenvolvidas com harmonia, integração e equilíbrio com a sua vida pessoal. Rossi et al. (2013) também citam que as empresas precisam estar bem, tanto para sua sobrevivência, quanto para enfrentar a competitividade e obter resultados positivos. São necessárias condições para fazer a empresa funcionar com seus custos, suas despesas e necessidades de produção, e disso dependem colaboradores satisfeitos, saudáveis e motivados.

3 METODOLOGIA

No presente capítulo serão apresentadas as técnicas e método de pesquisa utilizada para atender os objetivos dessa monografia.

O estudo de caso será utilizado como estratégia de investigação, sendo realizado na Unicred do Brasil - Unidade Porto Alegre, com o tema “qualidade de vida no trabalho”.

Segundo Cervo et, al (2007, p. 56), a pesquisa é uma tarefa voltada para a investigação, tanto de problemas teóricos, quanto de práticos, utilizando e empregando processos científicos. Ela parte de uma dúvida ou questão e usando métodos científicos, busca uma resposta ou solução. Os três elementos – dúvida/problema, método científico e resposta/solução – são indispensáveis, uma vez que uma solução poderá ocorrer somente quando algum problema levantado tenha sido trabalhado com instrumentos científicos e procedimentos adequados.

3.1 Delineamento da Pesquisa

Em benefício do objetivo geral do trabalho, a pesquisa utilizada será de natureza qualitativa e exploratória, e as discussões serão a respeito desse método, com a investigação de um estudo de caso na empresa Unicred do Brasil - Unidade Porto Alegre. A proposta é verificar e analisar as percepções dos gestores e colaboradores da empresa quanto à qualidade de vida promovida, e as sugestões de melhorias que poderiam ser efetivadas.

Flick (2011) descreve que o termo “pesquisa qualitativa” foi utilizado por muito tempo como uma opção à pesquisa “quantitativa”, e foi evidenciado no contexto de uma crítica à segunda, nos anos de 1960 e 1970. O perfil desse tipo de pesquisa possui várias características próprias. Utiliza o texto como material empírico, ao invés de números, parte da noção da construção social das realidades em estudo e está interessada nas perspectivas dos participantes, nas práticas do dia a dia e no conhecimento cotidiano relativo à questão em estudo. Flick (2011) também informa que os procedimentos devem ser adequados à questão e devem ser abertos para proporcionar a compreensão do processo.

Acredita-se que as pesquisas qualitativas têm caráter exploratório, pois incita os entrevistados a refletir e discorrer livremente sobre algum tema ou consideração.

Elas fazem surgir aspectos reservados, atingem motivações que geralmente podem não estar visíveis, de forma espontânea. É privada e benéfica como uma ferramenta para definir o que é importante e porque é importante. Esse tipo de pesquisa propicia um processo a partir do qual questões são verificadas e formuladas. Ajuda a identificar e entender o que é importante.

Gibbs (2011) cita que é complexo encontrar um significado comum de pesquisa qualitativa que seja acolhida pela maioria das abordagens e pesquisadores. A pesquisa qualitativa não é mais considerada apenas a “pesquisa não quantitativa”, tendo aperfeiçoado uma identidade própria, com características comuns. O autor informa que esse tipo de pesquisa discute as relações e fenômenos sociais. Analisam experiências de indivíduos ou grupos, elencadas a eventos cotidianos ou profissionais. Também examinam interações baseado em observações e investigam e analisam documentos dessas experiências.

Essas abordagens, conforme demonstra Gibbs (2011) verificam e investigam a forma como são construídas as relações, sendo consideradas como forma de estruturar conjuntamente processos sociais. Descrevem formas de sentido que são capazes de ser construídas com métodos qualitativos. Os pesquisadores estão atentos em conseguir experiências e interações em seu contexto natural e em suas particularidades.

Descreve Minayo (2010) que este tipo de método procura desvendar processos sociais que ainda são pouco conhecidos e que dizem respeito a grupos particulares, sendo seu objetivo adequar a construção de novas abordagens e conceitos sobre o fenômeno estudado. A autora também descreve que a pesquisa social pode ser verificada como os vários tipos de investigação que discorrem do ser humano em sociedade, de suas relações e instituições, de sua história e de sua produção simbólica. Minayo (2010, p. 57) informa que o método qualitativo pode ser definido como,

É o que se aplica ao estudo da história, das relações, das representações, das crenças, das percepções e das opiniões, produtos das interpretações que os humanos fazem a respeito de como vivem, constroem seus artefatos e a si mesmos, sentem e pensam.

A autora cita ainda que a natureza do acontecimento pesquisado motiva diretamente a escolha da abordagem a ser utilizada. De forma geral, na metodologia

qualitativa, se aplicam procedimentos de interpretação, a partir dos dados reunidos situados em um tipo de contexto e, que de alguma forma, demonstram parte da realidade do indivíduo.

Considera-se que no método de pesquisa intitulado qualitativo existem diferenças quanto à forma, método e aos objetivos. Deve-se ter como finalidade a intenção de buscar entender o fenômeno, quando observado cuidadosamente. Trata-se da ação essencial na pesquisa qualitativa, e quanto mais o pesquisador se ocupa de detalhes, melhor se torna o entendimento da experiência que foi compartilhada pelo indivíduo.

Dentro da pesquisa com o enfoque qualitativo existem planos que podem ser empregados, conforme descreve Creswell (2010), sendo um deles o estudo de caso. É uma estratégia de análise e apuração que faculta ao pesquisador uma direção específica dentro do evento pesquisado. A técnica mencionada, cita Creswell (2010), é uma das mais utilizadas dentro das ciências sociais.

Assim sendo, informa Creswell (2014, p. 81), “a pesquisa de estudo de caso envolve o estudo de um caso dentro de um ambiente ou contexto contemporâneo da vida real”.

Também descreve Creswell (2014, p. 81),

A pesquisa de estudo de caso é uma abordagem qualitativa na qual o investigador explora um sistema delimitado contemporâneo da vida real (um caso) ou múltiplos sistemas delimitados (casos) ao longo do tempo, por meio da coleta de dados detalhada em profundidade envolvendo múltiplas fontes de informação (p. ex., observações, entrevistas, material audiovisual e documentos e relatórios) e relata uma descrição do caso e temas do caso.

Em geral, conforme continua Creswell (2014), quem pesquisa através da utilização de um estudo de caso, usa casos atuais da vida real, que figuram em curso, sendo possível dessa forma, agrupar informações precisas que não foram perdidas pelo tempo.

3.2 Definição da Área e Participantes da Pesquisa

Tendo em vista que o objetivo dessa monografia está vinculado à percepção da qualidade de vida na empresa Unicred do Brasil - Unidade Porto Alegre, os participantes da pesquisa selecionados foram alguns integrantes da força de

trabalho, entre gestores e colaboradores, que desempenham um papel fundamental na construção dos valores, cultura, clima e princípios institucionais.

Considerando a data base de novembro de 2014, trata-se de 200 colaboradores que compõem a organização em todos os níveis hierárquicos, estando vinculados aos seguintes setores:

- a) Presidência;
- b) Superintendência;
- c) Suporte;
- d) Infraestrutura;
- e) Operações;
- f) Produção “Getec’s”;
- g) Escritório de Gerenciamento de Projetos – EGP;
- h) Negócios;
- i) Processos;
- j) Administrativo;
- k) Gestão de Pessoas;
- l) Marketing;
- m) Comercial;
- n) Gestão de Contratos e Terceiros;
- o) Engenharia de Produtos.

Para as entrevistas, os setores foram divididos em três grupos: Setores Administrativos, Setores Operacionais e Setores de Desenvolvimento. O Presidente e Superintendente, devido às suas agendas e compromissos não foram incluídos nos grupos:

- a) Setores Administrativos:
 - Escritório de Gerenciamento de Projetos – EGP;
 - Negócios;
 - Processos;
 - Administrativo;
 - Gestão de Pessoas;
 - Marketing;
 - Comercial;
 - Gestão de Contratos e Terceiros;

- Engenharia de Produtos.
- b) Setores Operacionais:
 - Suporte;
 - Infraestrutura.
 - Operações;
- c) Setores de Desenvolvimento:
 - Produção “Getec’s”;

A escolha dos participantes ficou a critério da pesquisadora, sendo divididos entre cargos de gestão e colaboradores. Foram selecionados onze colaboradores entre os três grupos dos setores administrativos, operacionais e desenvolvimento. Para as entrevistas com os gestores, devido ao dia a dia da empresa e vários projetos em andamento, foram selecionados sete gestores entre os três grupos. No total foram realizadas dezoito entrevistas. Segue abaixo no Quadro 2, a caracterização dos participantes, divididos em colaboradores e gestores. Para mantê-los no anonimato, optou-se por utilizar faixas de respostas, conforme se verifica no Apêndice A – Roteiro de Entrevistas:

Quadro 2 – Caracterização dos Participantes

Colaborador	Gênero	Tempo de Atuação na Empresa	Estado Civil	Idade	Quantidade de Filhos	Formação Acadêmica
Colaborador 1	Masculino	Entre 1 a 3 anos	Solteiro	Entre 31 a 40 anos	Sem filhos	Graduação
Colaborador 2	Masculino	Entre 5 a 7 anos	Casado/União Estável	Entre 31 a 40 anos	1 filho	Graduação
Colaborador 3	Masculino	Entre 5 a 7 anos	Casado/União Estável	Entre 31 a 40 anos	2 filhos	Pós-graduação
Colaborador 4	Feminino	Menos de 1 ano	Solteiro	Entre 31 a 40 anos	2 filhos	Ensino médio/técnico
Colaborador 5	Masculino	Entre 7 a 10 anos	Casado/União Estável	Entre 31 a 40 anos	Sem filhos	Pós-graduação
Colaborador 6	Feminino	Entre 1 a 3 anos	Casado/União Estável	Entre 31 a 40 anos	1 filho	Graduação
Colaborador 7	Feminino	Menos de 1 ano	Solteiro	Entre 31 a 40 anos	Sem filhos	Pós-graduação
Colaborador 8	Masculino	Entre 1 a 3 anos	Casado/União estável	Entre 41 a 50 anos	1 filho	Pós-graduação
Colaborador 9	Feminino	Entre 1 a 3 anos	Solteiro	Entre 31 a 40 anos	Sem filhos	Graduação
Colaborador 10	Feminino	Entre 3 a 5 anos	Casado/União estável	Entre 21 a 30 anos	Sem filhos	Graduação

Colaborador 11	Feminino	Entre 1 a 3 anos	Solteiro	Entre 31 a 40 anos	1 filho	Graduação
Gestor	Gênero	Tempo de atuação na empresa	Estado Civil	Idade	Quantidade de Filhos	Formação Acadêmica
Gestor 1	Masculino	Mais de 10 anos	Separado/Divorciado	Entre 31 a 40 anos	1 filho	Pós-graduação
Gestor 2	Feminino	Entre 1 a 3 anos	Separado/Divorciado	Entre 41 a 50 anos	Sem filhos	Mestrado
Gestor 3	Masculino	Mais de 10 anos	Casado/União estável	Entre 41 a 50 anos	1 filho	Pós-graduação
Gestor 4	Masculino	Entre 5 a 7 anos	Casado/União estável	Entre 41 a 50 anos	3 filhos	Pós-graduação
Gestor 5	Feminino	Entre 5 a 7 anos	Casado/União estável	Entre 31 a 40 anos	1 filho	Graduação
Gestor 6	Masculino	Entre 5 a 7 anos	Casado/União estável	Entre 51 a 60 anos	2 filhos	Graduação
Gestor 7	Masculino	Entre 1 a 3 anos	Separado/Divorciado	Entre 51 a 60 anos	3 filhos	Pós-graduação

Fonte: Elaborado pela autora.

O critério para um grupo tão heterogêneo é o fato de a empresa possuir setores distintos, com culturas e dia a dia bem diferentes. Não seria interessante, do ponto de vista de uma pesquisa de campo selecionar somente um setor, visto as diferenças entre os mesmos. Com uma diversificação, atinge-se o objetivo de delinear a atual realidade da empresa, com a questão de qualidade de vida e doenças ocupacionais. Com isso, se consegue resultados mais verídicos, e um estudo de caso mais fiel ao dia a dia da organização.

3.3 Técnicas de Coleta de Dados

Para a coleta foram utilizados dados primários mediante execução de entrevistas individuais e semi-estruturadas (ver Apêndice A – Roteiro de Entrevistas) com o tema “qualidade de vida no trabalho”, observação indireta e análise documental da organização. Os participantes da pesquisa foram entrevistados em um roteiro definido, entre os meses de outubro a novembro de 2014. As entrevistas foram efetuadas pessoalmente, em local reservado e gravadas, para posterior análise e transcrição do conteúdo. Ocorreram em um período em que estava em implantação a redução da carga horária de trabalho de 44 horas semanais para 40 horas semanais, o que estava gerando muita expectativa em relação a todos os

trabalhadores da empresa. Em 03/11/2014, a redução foi efetivada oficialmente, o que impactou positivamente em algumas respostas.

Pelo fato da pesquisadora fazer parte do quadro de funcionários da empresa, não foi necessário fazer uma introdução para apresentação formal, mas somente citar para cada participante, as informações sobre o motivo e objetivos da pesquisa. Em um primeiro momento, foram feitas perguntas que eram lidas pela pesquisadora, sobre o perfil de cada um, como tempo de atuação na empresa, estado civil, faixa etária, quantidade de filhos e formação acadêmica. Não foram solicitados dados sobre o setor trabalhado, em virtude de respeito ao anonimato dos envolvidos e, também, porque o objetivo desse estudo de caso é verificar as percepções da empresa como um todo, e não setorizada.

Em um segundo momento, efetuou-se perguntas sobre os aspectos e percepções de qualidade de vida no trabalho da empresa, seguindo os principais conceitos de Qualidade de Vida, dentre eles, o Modelo de Walton (1973, apud FERNANDES, 1996) e, também, questões sobre estresse, DORT (doenças ortomusculares relacionadas ao trabalho), lombalgias e atividade física, com justificativas das respostas.

Ao se falar em entrevista como técnica privilegiada de comunicação e coleta de dados, Minayo (2010, p. 261) destaca que se trata da estratégia mais empregada no trabalho de campo, ressaltando o seguinte conceito,

É acima de tudo uma conversa a dois, ou entre vários interlocutores, realizada por iniciativa do entrevistador, destinada a construir informações pertinentes para um objeto de pesquisa, e abordagem pelo entrevistador, de temas igualmente pertinentes tendo em vista este objetivo.

Também de acordo com Minayo (2010), as entrevistas podem ser conceituadas como conversas com propósito, se personalizando por sua forma de organização. As entrevistas podem ser classificadas em:

- a) sondagem de opinião;
- b) entrevista semi-estruturada;
- c) entrevista aberta ou em profundidade;
- d) entrevista focalizada;
- e) entrevista projetiva.

Minayo (2010) continua descrevendo que é também através das entrevistas que acontecem os processos de narrativas de vida, também definidas como “histórias de vidas”, “histórias etnográficas”, “etnobiografias” ou “etno-histórias”.

Silverman (2009) informa que,

As entrevistas compartilham com qualquer conversa um envolvimento nas realidades morais. Elas oferecem uma rica fonte de dados que proporciona acesso ao modo como as pessoas relatam tanto seus problemas quanto sua boa sorte.

Cozby (2003) descreve que um ponto importante sobre as entrevistas é o fato de ela envolver uma relação entre pessoas, fazendo com que esse contato fomente uma maior propensão das respostas terem retorno, ao contrário do que ocorre com os questionários, onde não há a interação com a pessoa em tempo real.

Uma dificuldade que pode ser destacada para essa técnica, continua Cozby (2003), é a chance de ocorrência do viés do entrevistador, por ser uma interação entre pessoas, onde os problemas citados consistem na eventualidade de interferência sutil no retorno do entrevistado, em decorrência de sinais que possam ser expressos pelo entrevistador de aprovação ou desaprovação.

Outro problema a ser avaliado refere-se à expectativa do entrevistador em “ver o que procura” nas respostas. Cozby (2003) cita que essas expectativas podem ser tendenciosas às interpretações das respostas, influenciando na interpretação dos fatos.

De acordo com Martins e Bicudo (1994) a entrevista é definida como um recurso dentro da pesquisa qualitativa e é considerada como um evento social, com características singulares como a empatia, a intuição e a imaginação. Os autores conceituam que na pesquisa qualitativa são exercitados entre os participantes os significados e as normas de conduta. Durante a prática com os respondentes de uma pesquisa qualitativa, não é possível seguir as regras e o rigor que dizem respeito às definições da pesquisa empírica, que trata a entrevista como “método”. Em concordância com os autores ela não seria um método, mas sim um recurso metodológico.

Destacam ainda Martins e Bicudo (1994, pág. 54) sobre a entrevista,

É a única possibilidade que se tem de obter dados relevantes sobre o mundo-vida do respondente. Ao entrevistar-se uma pessoa, o

objetivo é conseguir-se descrições tão detalhadas quanto possível das preocupações do entrevistado. Não é, tal objetivo, produzir estímulos pré-categorizados para respostas comportamentais. As descrições ingênuas situadas, sobre o mundo-vida do respondente, obtidas através da entrevista, são, então, consideradas de importância primária para a compreensão do mundo-vida do sujeito.

Apontam também os autores Martins e Bicudo (1994) que no processo da entrevista, um item importante que deve ser analisado refere-se ao potencial do pesquisador, uma vez que este pode encarar sua própria falta de preparo em sugerir questões iniciais, com consistências atraentes, que alcancem uma comunicação eficaz.

Minayo (2010) informa alguns passos necessários na realização de entrevista, seja ela, estruturada, não estruturada ou semi-estruturada. As informações abaixo tratam sobre as orientações para a abordagem:

- a) apresentação;
- b) informação do interesse da pesquisa;
- c) citação da credencial institucional;
- d) exposição dos motivos da pesquisa;
- e) justificativa da escolha do entrevistado;
- f) garantia do anonimato e de sigilo;
- g) conversa inicial denominada “aquecimento”.

Minayo (2010) também cita que de qualquer forma é necessário ter condutas e um processo cuidadoso, pois existe a possibilidade de dificuldades nas interações estabelecidas na pesquisa. Os procedimentos acima enumerados não seriam normas rígidas, mas sugestões definidas a partir de experiências.

Para os apontamentos das modalidades de entrevista, Minayo (2010) informa que o mais fiel seria o modo de gravação dos diálogos ou também se possível, a filmagem. É conveniente citar que sempre há de se ter o consentimento do entrevistado para se adotar qualquer mecanismo. E, se não forem possíveis, se indica apontar as falas imediatamente após as coletas de dados, não confiando somente na memória.

Também foram verificados documentos da empresa, como organograma e relatórios internos e utilizada observação indireta, visto que atualmente, a pesquisadora é parte integrante do quadro de colaboradores da empresa.

3.4 Técnicas de Análise de Dados

Para a análise dos materiais coletados utilizou-se a técnica de análise de conteúdo. O autor Gibbs (2011, p. 17) destaca que,

A análise qualitativa envolve duas atividades: em primeiro lugar, desenvolver uma consciência dos tipos de dados que podem ser examinados e como eles podem ser descritos e explicados; em segundo, desenvolver uma série de atividades práticas adequadas aos tipos de dados e às grandes quantidades deles que devem ser examinadas.

Segundo Mozzato e Grzybovski (2011), a análise de conteúdo é percebida como um conjunto de técnicas de análise de comunicações, com o objetivo de ultrapassar as incertezas e enriquecer a leitura dos dados coletados. Para Flick (2011), a análise de conteúdo realiza a interpretação após a coleta dos dados e desenvolve-se por meio de técnicas mais ou menos refinadas. Vergara (2010) cita que a análise de conteúdo identifica o que está sendo explanado sobre um determinado assunto, com o objetivo de conseguir indicadores que fazem pressuposto de conhecimentos sobre as mensagens. É uma análise de dados que exige uma boa capacidade de interpretação, por parte do pesquisador.

Martins & Bicudo (1994) descrevem que, enquanto a entrevista acontece, um bom entrevistador já é capaz de discernir e analisar os dados obtidos. Também é capaz de constatar quais itens são mais importantes para serem discutidos, não necessitando aguardar até a conclusão da pesquisa.

Citam também os autores Martins e Bicudo (1994, p. 58),

A possibilidade de descoberta genuína é mantida na busca sistemática de significados. O procedimento é descritivo e interpretativo, uma vez que o pesquisador está interessado na atitude de abertura do entrevistado, onde haja supressão de preconceitos.

Conforme os objetivos da pesquisa, após a realização das entrevistas, os dados obtidos foram todos transcritos e organizados em textos.

A análise de conteúdo foi apoiada em referencial teórico de qualidade de vida, estresse e doenças ocupacionais.

Segundo Bardin (2009), o processo de análise dos materiais reunidos inclui a criação de categorias de análise e a classificação das mensagens transcritas em

categorias, chamado de categorização. Continua Bardin (2009), que o processo refere-se a desmembrar a mensagem recebida originalmente, com sua reagrupação em unidades representantes das teorias que amparam a pesquisa. A princípio, foram definidas as unidades de análise e após as categorias. Dessa forma, realizou-se a comparação entre os relatos de colaboradores e gestores utilizando-se das teorias, conforme os temas consultados.

No Quadro 3 abaixo, seguem as principais categorias que auxiliaram no embasamento dessa análise:

Quadro 3 – Critérios para Qualidade de Vida e Categorias Associadas³

CRITÉRIOS	CATEGORIAS ASSOCIADAS
1 - Remuneração justa e adequada	Remuneração; justiça na compensação; equidade interna e externa; benefícios.
2 - Segurança e salubridade do trabalho	Jornada de trabalho razoável; ambiente físico seguro e saudável; doenças ocupacionais.
3 - Oportunidade de utilizar e desenvolver habilidades	Autonomia; informações sobre o processo de trabalho.
4 - Oportunidade de progresso e segurança no emprego	Desenvolvimento pessoal e profissional; segurança no emprego.
5 - Integração social na organização	Relacionamento entre os níveis hierárquicos.
6 - Leis e normas sociais	Liberdade de expressão; normas e regras da empresa.
7 - Trabalho e vida privada	Equilíbrio entre a vida profissional e pessoal.
8 - Significado social da atividade do empregado	Imagem da empresa.

Fonte: Elaborado pela autora, com base em Walton (1973, apud FERNANDES, 1996).

³ Utilizou-se para a condução inicial da análise dos dados, as categorias definidas por Walton (1973, apud Fernandes, 1996). No entanto, destaca-se que, por serem categorias estabelecidas na década de 70 (embora ainda sejam a base mais utilizada em estudos sobre este tema), teve-se o cuidado de complementar a análise com a utilização de conceitos de outros autores e pesquisadores.

3.5 Limitações de Estudo

O presente estudo foi efetuado com objetivo de analisar a percepção de alguns dos principais gestores e colaboradores da empresa Unicred do Brasil - Unidade Porto Alegre e verificar possíveis melhorias.

A empresa está em um período de muitas atividades, realização de projetos e constantes viagens, sendo o dia a dia bastante atribulado. Dessa forma, optou-se em realizar a pesquisa com um número chave de participantes, visto que não houve possibilidades de deslocar muitas pessoas para a realização das entrevistas individuais.

Dessa forma, e também devido ao prazo de execução e conclusão do trabalho, foram feitas análises dos conteúdos das entrevistas coletadas e também de documentos internos, além de observação indireta, proporcionando sólidas informações para a pesquisa e suas conclusões.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

4.1 A Empresa Unicred do Brasil - Unidade Porto Alegre

A Unicred do Brasil - Unidade Porto Alegre⁴ é uma empresa de serviços que atua há mais de dez anos no mercado. Faz parte do Sistema Unicred, e seu negócio é “serviços e tecnologia de informação para o sistema financeiro”.

A empresa surgiu inicialmente no setor de tecnologia da informação da Unicred Central Rio Grande do Sul, com o nome de Tecnocred Soluções Tecnológicas Ltda. Seu principal diferencial são serviços próprios de automação para cooperativas de crédito. O sistema ofertado tomou uma grande proporção e outras cooperativas identificaram que o investimento em tecnologia da informação traria viabilidade financeira para o cooperativismo de crédito.

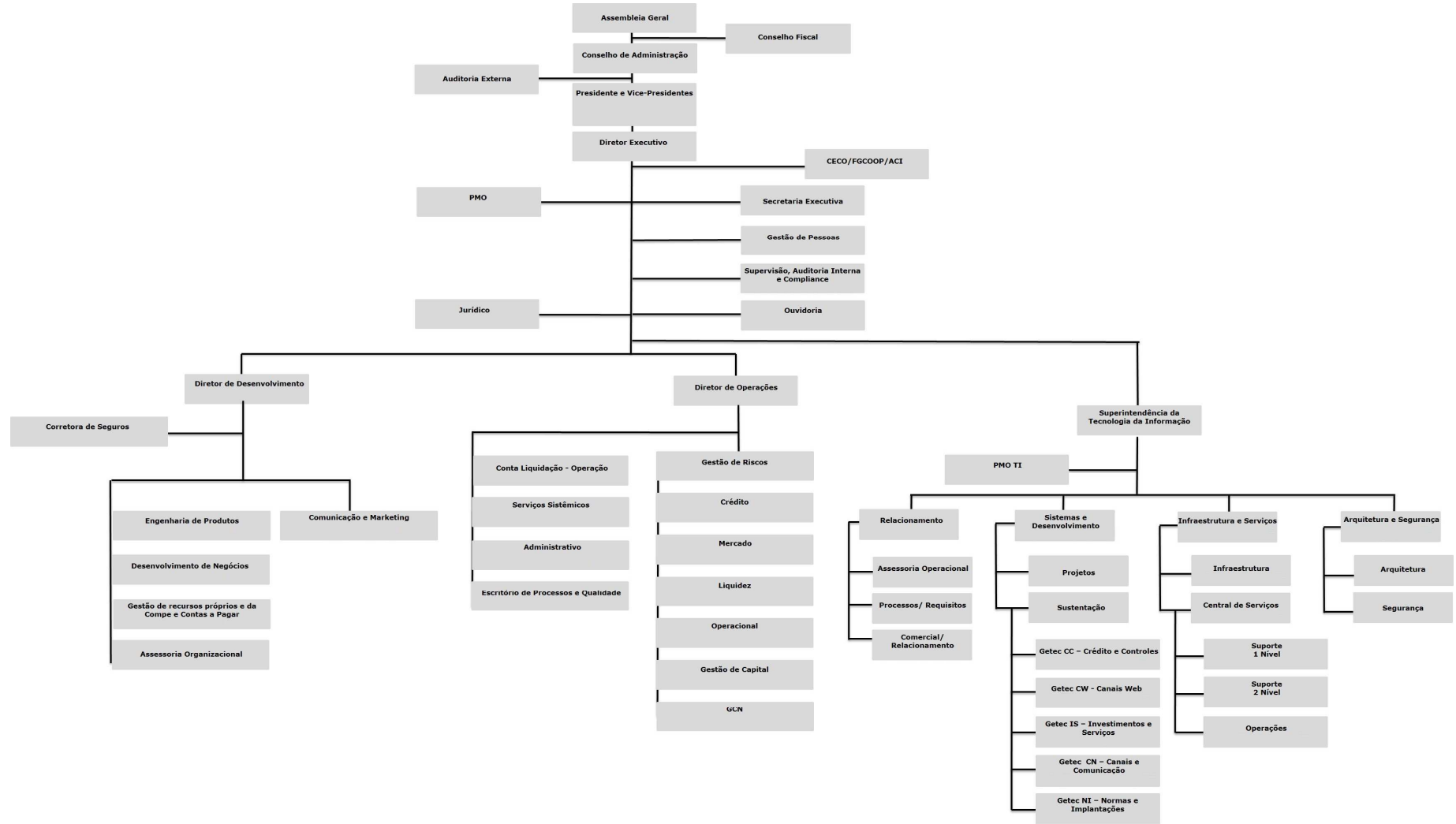
O produto principal da empresa é o Sistema de Automação Unicred (SAU) e sua sede localiza-se na cidade de Porto Alegre/RS.

Em janeiro de 2014, a então Tecnocred foi incorporada pela Unicred do Brasil, de São Paulo/SP, tornando-se sua filial e passando a se chamar Unicred do Brasil - Unidade Porto Alegre. A incorporação continua em andamento, exigindo novas demandas de seus colaboradores e aos poucos, mudanças em processos e gestão.

Desde sua fundação até os dias atuais, a Unicred do Brasil - Unidade Porto Alegre vem sendo gerenciada através de seu Conselho Fiscal, Presidente, Diretores e Superintendente, que são responsáveis pela condução do planejamento estratégico e projetos da empresa. De acordo com a Figura 2, pode-se observar mais claramente como funciona a hierarquia da empresa, através do seu organograma.

⁴ Caracterização da empresa construída com base em dados institucionais, através de consulta de documentos e conversas informais da pesquisadora com a equipe Unicred do Brasil Unidade Porto e, também por meio de observações na qualidade de integrante do quadro funcional da empresa.

Figura 2 – Organograma Geral da Empresa Unicred do Brasil



Fonte: Unicred do Brasil - Unidade Porto Alegre, 2014.

A empresa conta com clientes como cooperativas de crédito, bancos e financeiras, em grande parte do território nacional.⁵ A estrutura atual da empresa possui 200 colaboradores, estando em constante crescimento.⁶

Em 2012, a empresa contratou uma consultoria organizacional para auxiliar na implantação do seu planejamento estratégico, que foi traçado até 2016.

Uma das principais mudanças da empresa está ligada aos seus princípios, descritos abaixo:

Negócio: Serviços e tecnologia da informação para o sistema financeiro.

Missão: Prover serviços e tecnologia da informação, com qualidade, segurança e agilidade, potencializando os negócios das Cooperativas Acionistas e demais clientes.

Visão: Ser referência nacional reconhecida e certificada como empresa de tecnologia de informação no segmento financeiro até 2016.

Valores: Ética, segurança, respeito às pessoas, profissionalismo, aprendizado contínuo, responsabilidade social, foco no cliente.

Também em 2014, após um longo trabalho interno e aperfeiçoamento de seus processos, conquistou a certificação do Modelo de Excelência em Gestão (MEG), que é um sistema de gestão utilizado por um dos programas de qualidade mais conceituados do estado do Rio Grande do Sul, o Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade (PGQP).⁷ O modelo se resume em um conjunto de práticas de gestão padronizadas e inter-relacionadas com a finalidade de gerir uma organização e produzir resultados. Conquistou também a medalha de bronze no Prêmio Qualidade RS 2013⁸, do PGQP.

A Unicred do Brasil - Unidade Porto Alegre é uma empresa organizada quanto a benefícios, convênios, mobiliários e infraestrutura necessário a execução das tarefas. Tem boas instalações, está localizada em uma área bem provida de comércio e serviços, com facilidade de transporte, mas observa-se um dia a dia bastante sobrecarregado para todos os funcionários, o que está impactando diretamente na qualidade de vida de todos os envolvidos.

⁵ Fonte: www.tecnocred.com.br

⁶ Data base de novembro/2014.

⁷ Fonte: <http://www.abc.org.br/abc/pgqp/>

⁸ Fonte: http://www.abc.org.br/abc/pgqp/hot_sites/premio2013/

4.2 Percepções sobre a Qualidade de Vida no Trabalho na Unicred do Brasil - Unidade Porto Alegre e as Sugestões de Melhorias para a Empresa

O estudo proposto tem como objetivo, verificar as percepções de alguns dos principais gestores e colaboradores acerca de qualidade de vida no trabalho, na empresa Unicred do Brasil - Unidade Porto Alegre. Também o de levantar as sugestões de melhorias, visto que uma gestão de pessoas eficiente tem o objetivo de desenvolvimento de uma força de trabalho adequada, motivada e integrada à empresa.

De acordo com Fernandes (1996, p. 11),

Qualidade de Vida no Trabalho é, sem dúvida, uma preocupação crescente e fundamentada, de todas as empresas que buscam ser altamente competitivas, em mercados cada vez mais globalizados. Hoje, há uma unanimidade na certeza de que o homem é o principal elemento diferenciador, e o agente responsável pelo sucesso de todo e qualquer negócio.

O Quadro 4 demonstra o que é oferecido atualmente na empresa para seus funcionários:

Quadro 4 – Benefícios e Convênios

Benefícios	
Auxílio Chá de Fraldas	O colaborador ganha um kit "Chá de Fraldas", com produtos de higiene e fraldas para o (a) bebê recém nascido (a).
Auxílio creche	O benefício auxílio creche é estendido a todas as mulheres funcionárias da empresa que tenham filhos de zero à cinco anos e onze meses, e que estejam frequentando creches e/ou escolinhas.
Auxílio Garagem de 50% para os gestores.	Os gestores têm reembolso de 50% no valor de estacionamento mensal.
Folga na tarde do dia do aniversário	O colaborador tem direito a tarde livre no dia de seu aniversário.
Presente Aniversário	O aniversariante do mês ganha um presente personalizado, conforme o tema escolhido anualmente.
Seguro de Vida	A partir do 3º mês de trabalho, todo o funcionário é incluído em seguro de vida e seguro por afastamento por mais de 15 dias.
	É oferecido aos funcionários Vale Alimentação (exceto

Vale Alimentação	estagiários e aprendizes).
Vale Refeição	É oferecido aos funcionários e estagiários o Vale Refeição, exceto aprendizes.
Vale transporte	É oferecido para todos funcionários o vale transporte.
Assistência Médica	Assistência médica para colaboradores. Dependentes também podem ser incluídos, mas o custo fica a cargo de cada colaborador.
Assistência odontológica	Assistência odontológica para colaboradores. Dependentes também podem ser incluídos, mas o custo fica a cargo de cada colaborador.
Auxílio Vacina (Gripe)	Vacinação para gripe para funcionários e dependentes. Os dependentes também podem ser incluídos, mas o custo fica a cargo de cada colaborador.
Ginástica Laboral	Qualquer colaborador poderá usufruir deste benefício.
Incentivo a Corridas	A empresa incentiva a participação em corridas e maratonas, de acordo com um calendário anual pré-estabelecido. A inscrição é feita pela empresa, mediante comprovação de participação na ginástica laboral e apresentação de atestado médico apto.
Incentivo à prática de futebol masculino e feminino.	A empresa incentiva a organização de jogos de futebol entre os colaboradores, dando uma ajuda de custo para aluguel de quadra mensal.
Shiatsu	Agenda disponível de 15 em 15 dias.
Festa de Aniversários	Mensalmente a empresa realiza festa de aniversário para os aniversariantes do mês e seus respectivos gestores.
Copa	A empresa dispõe de copa para lanches.
Sala de Bem Estar	Sala de descanso com televisão e computador.
Pesquisa de Clima Anual	Pesquisa realizada entre os colaboradores, para medir o clima organizacional.

Espaço do Colaborador	Atendimento agendado com psicóloga da empresa.
Integração Anual	Evento anual, com objetivo de integrar os colaboradores.
Seleção Interna	Todas as vagas abertas na empresa são divulgadas primeiramente para os colaboradores, através de requisitos para concorrer aos cargos. Após, caso não forem fechadas, são divulgadas para o público externo.
Convênios	
Convênio com associações de classe e universidades	Descontos em cursos de extensão, idiomas, graduação e pós-graduação.
Convênio com academias	Descontos nos planos.
Convênio com restaurantes	Descontos no almoço.

Fonte: Elaborado pela autora.

Apesar de todos os benefícios e convênios oferecidos, observa-se que alguns colaboradores estão desmotivados e sobrecarregados, com alta demanda de tarefas que impactam diretamente em sua qualidade de vida, saúde e produtividade. Cita Zanelli (2010, p. 35) sobre esse aspecto, “O que pode ser visto por muitos dirigentes como produtividade, para o trabalhador pode significar excesso de demandas ou pressões.” Continua Zanelli (2010, p. 38) referindo-se ao fator tempo disponível,

Sendo o tempo um recurso finito e não recuperável, pode ser considerado o ponto de partida para compreender as questões da interferência entre o trabalho e a família, porque quando ficamos trabalhando por muito tempo, deixamos de ter tempo para estar com a família.

Verifica-se na empresa Unicred do Brasil - Unidade Porto Alegre, por exemplo, que um benefício como a ginástica laboral, que deveria ter aproveitamento da maioria da força de trabalho, em virtude do retorno em saúde, não é sempre aproveitado, pela falta de tempo e compromissos que não podem ser interrompidos ou adiados. O autor Mendes (2012) informa sobre a ginástica laboral,

Os principais objetivos para os trabalhadores são: melhorar a postura e os movimentos executados durante o trabalho, aumentar a resistência à fadiga central e periférica, promover o bem estar geral, melhorar a qualidade de vida, combater o sedentarismo e diminuir o estresse ocupacional. Para as empresas, os principais objetivos são:

diminuir os acidentes de trabalho, reduzir o absenteísmo e a rotatividade, melhorar a qualidade total, prevenir e reabilitar as doenças ocupacionais, como tendinites e distúrbios osteomusculares relacionados ao trabalho (DORT).

Salienta também Zanelli (2010), que a atividade física colabora para uma melhor predisposição ao trabalho tanto físico, quanto mental, diminuindo o estresse, aumentando o equilíbrio psicológico, promovendo mais interação social e desenvolvendo afetividade entre os envolvidos.

A pesquisa foi fundamentada em conceitos de qualidade de vida de diversos autores, observação indireta e análise de documentos da empresa. Também foram levantados elementos como estresse e doenças ocupacionais, que podem ser fatores de diminuição de produtividade e motivação, além de aumento da rotatividade e absenteísmo.

Foram entrevistados onze colaboradores e sete gestores, de diferentes setores, para verificar suas percepções sobre qualidade de vida no trabalho e suas sugestões para melhorias nesse tema. Os participantes ficaram no anonimato, sem divulgação de nomes ou setores, sendo simplesmente denominados Gestores e Colaboradores.

Em um primeiro bloco, foram feitas perguntas sobre o perfil do entrevistado, de acordo com o roteiro já definido.

Após a aplicação das entrevistas e a análise das mesmas, puderam-se verificar as questões pertinentes ao tema estudado – qualidade de vida no trabalho.

No primeiro bloco das entrevistas, foram apurados os perfis dos entrevistados. Observa-se, conforme demonstra o Quadro 2 – Caracterização dos Participantes, que existe uma maior distribuição de homens do que mulheres, confirmando a maior participação do sexo masculino no setor de tecnologia da informação.

Verifica-se também um bom percentual de colaboradores entre um a três anos de atuação, o que confirma o crescimento acelerado da empresa nos últimos anos. Também se verifica uma intenção das pessoas permanecerem na empresa, com entrevistados trabalhando entre cinco a sete anos no local.

Nota-se que a maioria dos colaboradores entrevistados são casados ou com união estável. Nas respostas obtidas nas entrevistas, houve ampla preocupação dos participantes com o bem estar de sua família. Constata-se que a maioria dos

entrevistados está na faixa etária de 31 a 40 anos, sendo uma disposição de a empresa tentar reter seus talentos e apostar em pessoas com mais experiência.

A maioria dos entrevistados possui ao menos um filho, com o reflexo nas respostas da preocupação com a família e seus entes.

Existe uma preocupação da empresa em sempre manter sua força de trabalho atualizada, com investimentos constantes em treinamentos, congressos e eventos. O próprio trabalhador já incorporou essa prática e sugere cursos de seu interesse, que podem ser aplicados em sua área de trabalho. Se aprovado por sua Coordenação, o mesmo é custeado integralmente pela empresa. Entretanto, ainda não existe um benefício de auxílio-educação específico para cursos de graduação e especialização. Mesmo assim, verifica-se entre os participantes da pesquisa, uma ótima formação. Dessa forma, há um reflexo de pessoas mais exigentes, tanto em nível de remuneração e benefícios oferecidos, quanto em qualidade de vida no trabalho, sendo necessário que a empresa também invista e se preocupe com essa questão.

A questão introdutória da pesquisa trata sobre “o que é uma boa qualidade de vida no trabalho”. Fernandes (1996) informa que é um tema indispensável para a produtividade e competitividade das empresas, sendo primordial para a sobrevivência no mercado. A autora também salienta que medir a satisfação dos empregados sobre as condições em que se trabalha é um quesito muito importante para o sucesso empresarial.

As percepções apresentadas são variadas, tanto entre gestores, quanto entre colaboradores, conforme mostra o Quadro 5 abaixo:

Quadro 5 – Qualidade de Vida no Trabalho

Colaboradores	Gestores
<p>“Horário relativamente flexível e harmonia (pessoal e técnica) com os colegas de trabalho.” (Colaborador 1)</p> <p>“Uma boa qualidade de vida no trabalho é ter um ambiente favorável, é ter fatores que dignificam a vida e o cumprimento das rotinas operacionais, tais como: motivação, nível de satisfação, estabilidade funcional, segurança no trabalho. Estes fatores são influenciados diretamente pela gestão da empresa. Creio que na Unicred do Brasil, eu tenho estes fatores na minha rotina.” (Colaborador 2)</p>	<p>“Acho que esta percepção de qualidade de vida depende muito da expectativa de cada colaborador. Mas entendo que a qualidade de vida no trabalho depende de um ambiente onde tenha boas instalações, respeito às pessoas, onde as metas são claras, onde exista <i>feedback</i> construtivo, onde permita o desenvolvimento profissional e haja uma harmonia entre os colegas.” (Gestor 1)</p> <p>“É ter um bom ambiente, com autonomia e respeito.” (Gestor 2)</p>

<p>“Quando você consegue exercer seu trabalho dentro da carga horária estabelecida não existindo sobrecarga. E quando você é remunerado de acordo com suas qualificações e funções que exerce.” (Colaborador 3)</p> <p>“Bom ambiente de trabalho (iluminação, material, limpeza), bom relacionamento com colegas e superiores e atividades condizentes com o cargo.” (Colaborador 5)</p> <p>“Uma das premissas para uma empresa promover a qualidade de vida no ambiente de trabalho é zelar por seus valores e princípios, considerando como seu maior capital os recursos humanos. A partir disso, esses valores precisam ser alimentados pelos líderes e percebidos pela força de trabalho. Em uma organização, o respeito às pessoas precisa ser conservado, pois diferente de máquinas, possuímos sentimentos, percepções, vontades, expectativas, entre outros. Além da boa gestão e respeito mútuo, a empresa precisa estar disposta a investir em boas práticas de gestão de pessoas: propor benefícios, plano de carreira, estimular o bom convívio entre os colaboradores e no mínimo, dispor de um ambiente físico adequado para que seus funcionários possam realizar suas atividades.” (Colaborador 10)</p> <p>“Um ambiente saudável, sem ruídos, onde eu possa opinar e ser ouvida, ter flexibilidade na tomada de decisão.” (Colaborador 11)</p>	<p>“Para mim, é ter reconhecimento, bom clima, salário adequado, respeito.” (Gestor 3)</p> <p>“Acredito em um ambiente agradável, com recursos necessários ao desempenho do trabalho. Que possua horário de trabalho flexível e com possibilidade de <i>home office</i>. Que haja respeito ao profissional e à carga horária contratada, e que exista planejamento do trabalho.” (Gestor 4)</p> <p>“É trabalharmos em um ambiente saudável, com clima agradável e com trabalho em equipe.” (Gestor 5)</p> <p>“É trabalhar em um ambiente de trabalho harmonioso.” (Gestor 6)</p> <p>“A qualidade de vida no trabalho está especificamente relacionada ao nível de felicidade que deriva da carreira de uma pessoa. Cada pessoa tem necessidades diferentes quando se trata de suas carreiras e o nível da sua qualidade de vida no trabalho é determinado pelo atendimento dessas necessidades.” (Gestor 7)</p>
---	---

Fonte: Elaborado pela autora.

Verifica-se que existe um alinhamento quanto às percepções do que é qualidade de vida no trabalho tanto para os gestores, quanto para os colaboradores entrevistados. Alguns ressaltam um bom ambiente, com colaboração entre os colegas, flexibilidade de horários e autonomia na execução das tarefas. Também informam ser importante não haver sobrecarga de trabalho e consideração à carga horária contratada. Os participantes salientam a necessidade de estar em um espaço saudável, ter possibilidade de participação nas decisões que afetam seu trabalho e, principalmente respeito por parte de superiores e outros colegas. Constata-se que há depoimento citando a possibilidade de exercer trabalho *home office*, comprovando a tendência desse tipo de atividade no setor de tecnologia da informação.

Fernandes (1996, p. 46) descreve que,

Para um maior entendimento desta conceituação, explicita-se que QVT deve ser considerada como uma gestão dinâmica porque as organizações e as pessoas mudam constantemente; e é contingencial porque depende da realidade de cada empresa no contexto em que está inserida. Além disso, pouco resolve atentar-se apenas para fatores físicos, pois aspectos sociológicos e psicológicos interferem igualmente na satisfação dos indivíduos em situação de trabalho; sem deixar de considerar os aspectos tecnológicos da organização do próprio trabalho que, em conjunto, afetam a cultura e interferem no clima organizacional com reflexos na produtividade e na satisfação dos empregados.

Seguindo a pesquisa, foram efetuadas perguntas acerca de qualidade de vida, englobando os aspectos de remuneração, segurança e salubridade no trabalho, desenvolvimento profissional e oportunidades de crescimento, integração social na organização, regras e normas claras, trabalho e vida privada, significado da atividade para o empregado, doenças ocupacionais e atividade física.

Os participantes foram questionados primeiramente sobre remuneração, equidade e benefícios.

Conforme cita Walton (1973, apud FERNANDES, 1996), a remuneração justa permite que o empregado viva dignamente, dentro do que necessita em termos pessoais, sociais e econômicos, de acordo com a sociedade em que está inserido. O autor também informa que a equidade interna é a equiparação na remuneração entre componentes de uma mesma organização; e a equidade externa, seria a remuneração relacionada aos outros profissionais no mercado de trabalho.

Segundo Knapik (2005, p. 200), “Remuneração é um pacote que envolve recompensas aos funcionários em troca dos esforços e da dedicação do trabalhador na empresa”. Knapik (2005, p. 202), também cita acerca de benefícios, “São recompensas, vantagens oferecidas pelas empresas que agregam a remuneração dos funcionários”.

Segue os comentários dos participantes da pesquisa, descritos no Quadro 6, Quadro 7 e Quadro 8:

Quadro 6 – Remuneração Justa

Colaboradores	Gestores
“Acho justo. A meritocracia é o meio mais utilizado na empresa para este quesito na gestão de cargos e salários e planejamento de carreiras.” (Colaborador 2)	“Não acho que seja injusto, mas acho que podemos melhorar com a implementação de Participação nos Lucros e Resultado (PLR).” (Gestor 1)

<p>“Não está ruim, mas pode melhorar.” (Colaborador 4)</p>	<p>“Seria mais justo se a avaliação fosse por desempenho. Hoje nos falta participação nos lucros.” (Gestor 4)</p>
<p>“Sim, o novo plano de cargos e salários permite o crescimento onde antes só era possível com troca de função” (Colaborador 5)</p>	<p>“Sim, tem plano de carreira e remuneração por merecimento.” (Gestor 5)</p>
<p>“Sim, pois remunera de acordo com as qualificações que os funcionários apresentam, de forma individualizada.” (Colaborador 6)</p>	<p>“Sim, está dentro dos padrões de mercado.” (Gestor 6)</p>
<p>“Em partes, falta divulgação do plano de cargos e salários e nem sempre a qualificação educacional é levada em conta para aumento/promoções de remuneração.” (Colaborador 7)</p>	<p>“Se olharmos isoladamente como uma empresa do ramo de tecnologia, o sistema de remuneração está adequado. Porém, seria importante termos gratificações semestrais e participação do resultado.” (Gestor 7)</p>

Fonte: Elaborado pela autora.

Constata-se que existem divergências entre os depoimentos, tanto de colaboradores, quanto de gestores sobre remuneração. Entre os colaboradores, verifica-se que alguns estão satisfeitos com o plano de cargos e salários oferecido pela empresa, mas alguns não, informando que deveria haver mais divulgação, que a remuneração poderia melhorar. Também foi citada a falta de critérios para promoções, de acordo com a formação acadêmica de cada pessoa.

Através dos depoimentos dos gestores, verificou-se que alguns estão satisfeitos com a forma de remuneração atual, mas a maioria citou a falta de participação nos lucros e resultados, como forma de complementação salarial.

Lacombe (2012, p. 196), informa sobre o conceito de participação nos lucros e resultados,

As principais vantagens são a maior consciência do pessoal para os resultados e a convergência entre o sistema de remuneração e a estratégia da empresa, aumentando a identificação do pessoal com a empresa e os estímulos para se alcançar resultados, transformando custos fixos em variáveis, permitindo uma redução nas despesas nos momentos difíceis sem apelar obrigatoriamente para o *downsizing*. Além disso, uma vez definidos os critérios para se determinar o que se entende por lucro e sua forma de distribuição, sua aplicação não é complicada, os valores são obtidos diretamente da contabilidade da empresa e da estrutura organizacional, tornando sua aplicação relativamente simples. Finalmente, todas as pessoas da empresa passam de certa forma a “sócios”, aumentando a motivação pela obtenção de resultados e estimulando a compreensão do negócio por todos. Trata-se, portanto, não só de um incentivo, mas de uma forma diferente de administrar.

Lacombe (2012) também orienta quanto aos cuidados com a aplicação de uma remuneração variável, sendo de fato variável, e não incorporada ao salário. Estando a informação bem disseminada na empresa, evitaria problemas legais. Entretanto, a tendência atual é de aumento no número de empresas que utilizam esse tipo de remuneração, proporcionando maiores benefícios do que ônus aos participantes.

Quadro 7 – Equidade Interna e Externa

Colaboradores	Gestores
<p>“Existem diferenças salariais entre colegas que desempenham mesmas funções e com formação semelhante. Sobre profissionais de outras empresas, não condiz, porém de forma positiva. Considerando as pesquisas de mercado que fiz, o meu salário é superior à média, no mesmo cargo, com a mesma formação.” (Colaborador 1)</p>	<p>“Não tenho informação sobre os salários dos demais colegas. Acho que em comparação com o mercado está um pouco abaixo.” (Gestor 1)</p>
<p>“Não sei dizer se é condizente aos colegas da mesma função, mas é equivalente ao de profissionais de outras empresas e com a média salarial do mercado.” (Colaborador 2)</p>	<p>“Sim, condiz com outros colegas com mesma função. Com relação a outras empresas do mesmo segmento está de acordo.” (Gestor 4)</p>
<p>“Condiz com os colegas da mesma empresa, mas é inferior em relação a outras empresas.” (Colaborador 5)</p>	<p>“Sim, é equivalente tanto interno quanto externo.” (Gestor 5)</p>
<p>“Sim, meu salário é compatível com as atividades que exerço. Em relação ao mercado de trabalho, a remuneração disponibilizada por outras empresas para o meu cargo é bem variável, pois entendo que depende muito do desempenho de cada um. Creio que empresas com o mesmo tamanho da Unicred do Brasil – Unidade Porto Alegre pagam menos para os cargos relacionados ao meu setor.” (Colaborador 10)</p>	<p>“Sim. Comparando somente os cargos existe uma equivalência.” (Gestor 6)</p>
	<p>“Comparando ao valor médio praticado pelo mercado a remuneração está adequada.” (Gestor 7)</p>

Fonte: Elaborado pela autora.

Os depoimentos dos colaboradores sobre equidade interna e externa são múltiplos. Alguns indicam haver discrepância entre salários de colegas com a mesma função, o que não deveria estar ocorrendo, visto o risco da empresa em sofrer indenização trabalhista por equiparação salarial, e também gerar desmotivação entre os funcionários. Lacombe (2102, p. 173) orienta sobre equidade interna,

Um dos fatos que mais desmotiva um profissional é considerar-se injustiçado em sua remuneração, pois ela afeta não só o nível material, mas também o bem estar psicológico das pessoas; por isso, é indispensável haver coerência interna entre as remunerações concedidas ao pessoal da mesma empresa.

Outros colaboradores informam que o salário está um pouco abaixo do mercado, o que deveria também ser revisto pela empresa, analisando formação acadêmica e desempenho. Cita Lacombe (2012, p. 174) sobre coerência externa com o mercado,

Os estudos mais recentes indicam que é preferível pagar um pouco acima do que um pouco abaixo do mercado de trabalho, porque o pagamento mais generoso tende a aumentar a produtividade de forma compensadora. Os níveis de remuneração são importantes não só para manter os melhores, mas também para atraí-los.

Quanto aos gestores, os depoimentos informam que os salários estão de acordo com colegas que exercem a mesma função e, também de acordo com o mercado, verificando-se uma satisfação nesse quesito.

Quadro 8 – Benefícios

Colaboradores	Gestores
<p>“Não acho suficiente pelo fato de ser muito restritivo o benefício para formação continuada (auxílio para pós graduação), estando disponíveis apenas convênios em poucas universidades/escolas. Quanto aos benefícios existentes, os considero excelentes, principalmente o plano de saúde, já que é um dos melhores do sul do país, com facilidade para marcação de exames, ampla cobertura, etc. Minha sugestão para melhoria seria participação nos resultados e auxílio para cursos de pós graduação e língua estrangeira, pelo fato de se adequar a práticas de boas empresas do mercado e, principalmente, para que a empresa possa vir a ter uma política de retenção de talentos, o que atualmente, infelizmente, não é uma preocupação da mesma.” (Colaborador 1)</p> <p>“Acho suficiente. Prefiro o de saúde, pois possibilita a minha família ter um bom plano de saúde, mesmo com algumas taxas. O pagamento das consultas para os nossos dependentes não deveria ter. Já é pago um valor alto para o plano.” (Colaborador 2)</p> <p>“Acho insuficiente a questão do plano médico</p>	<p>“Em quantidade eu acho suficiente, mas reitero o PLR como um benefício a ser conquistado. Dos que existem acho tenho preferência pelo plano de saúde. Porque o atendimento do SUS é péssimo e custo particular é altíssimo.” (Gestor 1)</p> <p>“Falta PLR e previdência privada com parte de contribuição pela empresa.” (Gestor 2)</p> <p>“Estão de acordo com o básico do mercado. Sugiro auxílio educação e trabalho <i>home office</i> por exemplo.” (Gestor 3)</p> <p>“Ninguém vai responder que é suficiente, não é mesmo? Plano de saúde é muito bom. Acho que o plano de saúde deveria cobrir integralmente os dependentes. Ter também auxílio creche para os pais, porque hoje só as mães têm direito e também termos auxílio pós-graduação.” (Gestor 4)</p>

<p>não ser gratuito para dependentes. E acredito que a empresa deveria desenvolver um plano de certificações e custear para seus funcionários se desenvolverem em benefício da própria empresa. Os demais estão de acordo.” (Colaborador 6)</p>	<p>“São suficientes, prefiro o vale refeição, auxílio creche e auxílio a garagem. A empresa poderia oferecer a cesta de benefícios para que o colaborador possa escolher os benefícios desejados.” (Gestor 5)</p>
<p>“Sim, os benefícios são muito bons e acima do mercado. Gosto muito do benefício do vale alimentação, facilita as compras diárias. Gostaria de auxílio educacional. Há empresas que dão bolsas de incentivo para graduação e pós, o que motiva o colaborador a sempre estar atualizado e reciclado frente às demandas do mercado.” (Colaborador 7)</p>	<p>“Considero adequados os benefícios, poderíamos realizar alguns pequenos ajustes, como por exemplo, o valor da participação do colaborador no plano de assistência médica poderia ser menor ou ser reduzido em função do tempo de permanência na empresa, e também implantar um plano de previdência privada.” (Gestor 7)</p>

Fonte: Elaborado pela autora.

Referente os benefícios, existem opiniões diversas. A maioria os considera bons, mas ressaltam o fato de ter que custear os valores de plano de saúde de dependentes, ficando bastante oneroso para si. Há reivindicações também por auxílio educação, previdência privada e participação nos lucros, esse último já citado em questão anterior.

A empresa poderia considerar realizar uma negociação com a operadora de plano de saúde. Verificar se existe possibilidade de redução de valores, tanto de mensalidades, quanto co-participações em consultas e exames de dependentes, visto que a empresa está atualmente com 200 colaboradores, sendo um número bastante razoável para redução de custos nesse sentido.

A autora Limongi-França (2012) define que a remuneração necessita ser bem gerenciada, estimulando um bom relacionamento entre a empresa e o empregado, pois se constitui numa das tarefas mais importantes da gestão de pessoas.

Após, os participantes foram questionados sobre a jornada e se consideram seu trabalho saudável, conforme a segunda categoria do Modelo de Walton (1973, apud FERNANDES, 1996), “Segurança e Salubridade do Trabalho”.

Cita Lacombe (2012), sobre jornada de trabalho, informando ser a quantidade de horas trabalhadas diariamente por um empregado.

Knapik (2005) descreve que um espaço seguro e livre de riscos deve possuir condições ambientais físicas que garantam proteção ao empregado e condições psicológicas saudáveis que evitem desgastes emocionais e o estresse ocupacional.

O Quadro 9 e Quadro 10, demonstra o retorno dos colaboradores sobre os temas:

Quadro 9 – Jornada de Trabalho

Colaboradores	Gestores
<p>“Costumo fazer horas extras quando necessário (de forma sazonal devido ao período de fechamento contábil) e estarei plenamente satisfeito quando a carga horária tornar-se 40 horas semanais.” (Colaborador 1)</p>	<p>“Não estou satisfeito, mas a empresa está adequando para 8 horas. Sim agora a carga será compatível. Não costumo fazer horas extras.” (Gestor 1)</p>
<p>“Não me sinto satisfeito com a jornada atual. Acredito que a carga de 08h48min é excessiva e improdutiva. Estudos da OMS apontam que jornadas acima de 8 horas diárias podem ser prejudiciais à saúde do trabalhador. Não costumo fazer horas extras, pois não tenho necessidade.” (Colaborador 3)</p>	<p>“Agora mais satisfeita com a redução para 40 horas semanais. Sim, costumo fazer horas extras quando necessário.” (Gestor 2)</p> <p>“Estou acostumado a carga horária de 44 horas semanais.” (Gestor 3)</p>
<p>“Tivemos uma redução recentemente da carga horária, creio que agora será compatível. A carga horária de 44 horas semanais não era compatível. Sim, costumo fazer horas extras.” (Colaborador 9)</p>	<p>“Não estou satisfeita, a carga de 08h48min é pesada. Não costumo fazer horas extras.” (Gestor 5)</p>
<p>“Atualmente a carga horária (8h48min) é bastante desgastante, pois a rotina de escritório nos limita a ficarmos sentados, aumentando os riscos de LER. No entanto, a partir do mês de novembro há uma previsão para mudança de carga horária para 8:00 h diárias, que tende a aumentar nossa satisfação e melhorar o desempenho no trabalho. Eventualmente faço horas extras, principalmente em datas de fechamentos importantes e quando existem mudanças com prazos curtos.” (Colaborador 10)</p>	<p>“A jornada de trabalho teve sua carga semanal reduzida a partir de 03/11/2014. Andei trabalhando muito fora de minha jornada de trabalho em função de alguns projetos que venho conduzindo, fora esta situação passei um bom tempo viajando, o que em minha opinião impacta diretamente a qualidade de vida.” (Gestor 7)</p>

Fonte: Elaborado pela autora.

Como já descrito anteriormente, as entrevistas foram aplicadas em um período que a empresa estava implantando a redução da carga horária de trabalho de 44 horas semanais para 40 horas semanais. A redução foi efetivada em 03/11/2014, sendo que os depoimentos mostram a satisfação dos colaboradores e gestores com essa iniciativa. Efetivamente, a carga horária de 44 horas semanais era considerada cansativa e desgastante para todos, impactando negativamente na qualidade de vida dos participantes da pesquisa. Mas, observou-se que alguns colaboradores, mesmo com um horário de trabalho oficial de 40 horas semanais, continuam tendo que estender sua carga horária, devido a prazos e responsabilidades. A empresa deveria rever o fluxo de trabalho de alguns funcionários, verificar a possibilidade de uma melhor distribuição de tarefas, para facilitar o dia a dia e melhorar a qualidade de vida na organização.

Acredita-se que em um médio prazo, os trabalhadores conseguirão se adaptar ao novo horário, definindo prioridades nas tarefas diárias e, em consequência, sentindo-se melhores e mais felizes.

Quadro 10 – Trabalho Saudável

Colaboradores	Gestores
<p>“Considero (e muito) meu trabalho saudável, devido aos colegas de trabalho que tem ótimo nível técnico e de relacionamento interpessoal.” (Colaborador 1)</p>	<p>“Sim, porque tem uma boa estrutura física, é limpo, bem iluminado e sem ruído.” (Gestor 1)</p>
<p>“Sim. Os fatores físicos nos proporcionam isto. Temos: disposição do espaço, tamanho adequado das cadeiras, mesas, iluminação, ruído, temperatura agradáveis.” (Colaborador 2)</p>	<p>“Sim, há respeito pelas pessoas.” (Gestor 2)</p>
<p>“Sim. Trabalho em um ambiente extremamente colaborativo, mesmo que seja em uma área de negócio estressante.” (Colaborador 3)</p>	<p>“Em certos momentos não, pois existe exposição à poeira de reformas constantes.” (Gestor 3)</p>
<p>“Sim, a empresa incentiva o cuidado com a saúde e o bem estar.” (Colaborador 4)</p>	<p>“Sim, um dos fatores é que não existe competitividade e o pessoal é estimulado a trabalhar em equipe. Temos ginástica laboral. Pessoal é estimulado a frequentar academia e praticar corridas.” (Gestor 4)</p>
<p>“Não, tem pouco espaço físico para muitas pessoas.” (Colaborador 8)</p>	<p>“Sim, ambiente limpo, com bons equipamentos (computador, ar condicionado).” (Gestor 5)</p>
<p>“Não considero saudável, o ambiente é pesado devido a postura inadequada da gestora direta frente algumas situações do dia a dia.” (Colaborador 11)</p>	

Fonte: Elaborado pela autora.

As opiniões sobre o ambiente de trabalho saudável variam entre gestores e colaboradores. A maioria dos entrevistados considera um local saudável, com clima organizacional adequado. Verifica-se, contudo, que há uma diferença de entendimento entre alguns colaboradores e gestor, sobre espaço físico, reformas constantes e postura da gestão direta, que afeta o dia a dia e a qualidade de vida.

Lacombe (2012, p. 308) ressalta sobre salubridade,

Condições inseguras de trabalho são a principal causa de acidentes. Entre elas, destacamos: trabalho perigoso sem equipamento de proteção; equipamento de proteção defeituoso; iluminação insuficiente. Além disso, temos as pressões para concluir rapidamente o trabalho; o esgotamento físico ou fadiga, causada por pressão da empresa ou por vício no trabalho do próprio empregado; o estresse causado pelas condições pessoais ou do ambiente de trabalho, provocado não só por motivos físicos, mas também psicológicos, inclusive de relacionamentos; os problemas físicos

causados por movimentos repetitivos, posições inadequadas de trabalho e outros.

Os pesquisados também responderam sobre autonomia na execução das tarefas e, sobre receber informações claras para as atividades diárias, conforme descrito no Quadro 11.

Quadro 11 – Autonomia e Informações Claras

Colaboradores	Gestores
<p>“Sim, possuem. Temos a autonomia de rever processos, ajudar a estruturá-los e canal aberto com o gestor para debate de melhorias, sempre que necessário. As informações são claras, em partes. A comunicação da área de Negócios da empresa com o Suporte (minha área) é falha e com as equipes de tecnologia (Getec’s), ainda pior.” (Colaborador 1)</p>	<p>“Cada colaborador sabe o seu papel, sabe das suas responsabilidades e executam o que o seu superior aloca. Exemplo, as pessoas são alocadas em projeto conforme sua especialização. Sim todas as informações são transmitidas. No meu caso todas as informações necessárias para planejar e executar os projetos são transmitidas pelas áreas responsáveis.” (Gestor 1)</p>
<p>“Sim, a gestão utilizada é democrática. Tenho liberdade de promover com o meu superior imediato alguma melhoria ou incluir certo processo em prol da empresa e ser valorizado com isso. O mesmo ocorre com as demais classes da diretoria, superintendência e gerência. Treinamentos são dispostos sempre que necessário.” (Colaborador 2)</p>	<p>“Pouca autonomia, mas é cultural da empresa. Sim, tenho as informações necessárias e quando não as tenho vou buscar nas fontes.” (Gestor 2)</p>
<p>“Na área em que atuo eu tenho que tomar algumas decisões rápidas para evitar incidentes, e tenho autonomia para tomar estas decisões. Sim, comunicados e informações repassadas pelo meu Gestor me auxiliam na execução do meu trabalho.” (Colaborador 9)</p>	<p>“Possuem dentro de certos limites. Autonomia por exemplo para mudar um processo técnico interno. Geralmente sim, mas em certos momentos falta informação como, por exemplo, para questões de gestão de pessoas onde não temos informação para repassar aos colaboradores no momento que necessitam. Exemplo alteração de carga horária está obscuro quando inicia de fato, embora expectativa tenha sido dada.” (Gestor 3)</p>
<p>“Não, porque toda e qualquer ação tem que ser aprovada e revisada pela Coordenadora antes de ser implementada, mesmo que a ação tenha sido aprovada com o todo do processo. Às vezes, em alguns momentos as informações não são claras e muito menos objetivas.” (Colaborador 11)</p>	<p>“Sim possuem autonomia, executamos reuniões de planejamento quinzenal e acompanhamento diário. O próprio colaborador define quais itens são prioritários de atendimento e como serão conduzidos. Realizamos reuniões quinzenais de acompanhamento do planejamento estratégico e sua realização.” (Gestor 7)</p>

Fonte: Elaborado pela autora.

Os depoimentos sobre autonomia e informações recebidas claramente pela empresa são bastante divergentes. Alguns colaboradores citam falhas de comunicação entre setores e informações pouco objetivas. A maioria cita que possui autonomia para rever processos junto com seu gestor, o que facilita as atividades do dia a dia, melhorando e aperfeiçoando as entregas. Quanto aos gestores, também

varia, alguns informam possuir autonomia, outros citam que ficam um pouco presos aos processos, e não recebem informações bem definidas.

Seria importante a empresa rever sua comunicação interna, avaliar o que pode ser aprimorado, para haver menos informações distorcidas. Segundo Limongi-França (2012, p. 141), “A motivação refere-se ao esclarecimento do que deve ser feito, como está o desempenho individual e como poderia ser melhorado”.

Sobre as oportunidades que a empresa oferece para o desenvolvimento e crescimento de seus funcionários, e para a sensação de segurança no emprego, os pesquisados responderam questões sobre os temas, e as percepções estão descritas no Quadro 12, abaixo:

Quadro 12 – Desenvolvimento e Segurança no Emprego

Colaboradores	Gestores
<p>“As oportunidades são extremamente restritas para profissionais contadores (meu caso). Consigo aplicar meus conhecimentos, presto suporte contábil às cooperativas e sou contador por formação. Sim, me sinto seguro, principalmente pela carência de profissionais em nossa área de atuação.” (Colaborador 1)</p>	<p>“Sim, toda vaga aberta é divulgada internamente. A grande maioria das gerências e coordenações é composta por pessoas que foram promovidas. Sim, consigo aplicar, tenho especialização em Gerenciamento de Projetos e atua também como <i>Sponsor</i> de projetos estratégicos. Sinto-me seguro para desempenhar bem todas as atividades que são delegadas.” (Gestor 1)</p>
<p>“Têm oportunidade de crescimento e consigo aplicar meus conhecimentos. Exemplo: o que eu aprendo teoricamente na faculdade de Administração de Empresas eu consigo aplicar em rotinas funcionalmente na melhoria contínua dos processos executados. Sinto-me seguro. O motivo desta segurança é em relação à gestão que a empresa segue, a sua cultura organizacional e suas visões de mercado. A empresa tem o interesse da melhoria contínua dos colaboradores, tendo a preocupação da profissionalização ou do planejamento de carreira. A empresa mostra, também, confiança e credibilidade no modo como trato as rotinas diárias dos processos no setor que atuo. Isto proporciona e enfatiza uma responsabilidade pessoal e motivadora de fidelidade para o meu ambiente de trabalho.” (Colaborador 2)</p>	<p>“No meu caso especificamente não existe muita oportunidade de crescimento, porém em algumas áreas sim. Gostaria de poder aplicar mais todos meus conhecimentos. Não me sinto segura.” (Gestor 2)</p>
<p>“Sim, existe oportunidade de crescimento. Tenho liberdade para criar, se for para beneficiar meu trabalho e a empresa. Mas, vejo que hoje em dia, indiferente da empresa não podemos nos sentir seguros.” (Colaborador 4)</p>	<p>“Sim, existe processo seletivo para vagas internas. Consigo aplicar meus conhecimentos de gestão de pessoas/equipe e gestão de projetos. A empresa possui avaliação de desempenho e acompanhamento de plano de desenvolvimento individual e deixa claras as estratégias de negócio.” (Gestor 5)</p>

Fonte: Elaborado pela autora.

Verificam-se opiniões bastante contraditórias sobre oportunidades de desenvolvimento e sensação de segurança no emprego, tanto de colaboradores, quanto de gestores. A maioria informa conseguir aplicar seus conhecimentos de formação acadêmica, o que é muito importante para a realização como profissional e aprimoramento, mas nem todos têm opções de crescimento, visto a área que trabalham. Também alguns não possuem a sensação de sentir-se seguros na empresa. Nesse caso, seria importante trabalhar em um local onde exista espaço para o aperfeiçoamento profissional, gerando satisfação e fazendo com que o nível de qualidade de vida no trabalho se eleve.

A empresa está se adequando nesse aspecto, visto que atualmente a maioria das vagas é aberta, primeiramente através de seleção interna, de acordo com os critérios estabelecidos. Após, caso não seja fechada internamente, são divulgadas externamente. Essa iniciativa melhora o âmbito de crescimento dos profissionais da empresa, e também a qualidade de vida.

O Quadro 13 abaixo descreve o retorno das entrevistas sobre integração social na organização, que se refere ao grau de integração existente na empresa e as relações de hierarquia.

Quadro 13 – Integração Social

Colaboradores	Gestores
“Relacionamento excelente, ótimo ambiente de trabalho, respeito em relação a níveis hierárquicos distintos.” (Colaborador 1)	“A relação entre os meus pares é muito boa. A relação entre os níveis hierárquicos também é boa. Na pesquisa de clima organizacional existe uma questão que mede a satisfação com o superior e os índices são altos.” (Gestor 1)
“Tenho um excelente relacionamento com a grande maioria, independentemente de posição hierárquica. Claro que, com posições de maior nível sempre se procura ser mais polido.” (Colaborador 3)	“É cultural de a empresa ser muito hierárquica e isto é muito forte na empresa.” (Gestor 2)
“A relação com os colegas é excelente, mas com o nível de coordenação não é muito agradável porque existe uma imposição e resistência em aceitar sugestões.” (Colaborador 11)	“Meu relacionamento é muito tranquilo com meus colegas, às vezes percebo que o clima é meio tenso em função da diversidade de projetos, com prazos curtos e de alta complexidade. Mas, a questão não são as pessoas, o relacionamento é amigável.” (Gestor 7)

Fonte: Elaborado pela autora.

A maioria das opiniões de colaboradores e gestores indica um bom ambiente de trabalho, com respeito aos níveis hierárquicos e pelas pessoas. O que difere são opiniões que apontam clima mais pesado, conforme são exigidos prazos curtos e

dedicação para projetos, nem sempre com muito planejamento. Também é citado imposição em aceitar sugestões do nível de coordenação. Observaram-se realmente alguns casos pontuais, com setores com climas mais tensos, mas provavelmente seja pela sobrecarga de tarefas para algumas pessoas. Em geral, foi apontado um bom clima organizacional e de relacionamento entre as partes, o que também foi apurado nos setores. Verificou-se um clima amigável entre as pessoas, o que favorece a qualidade de vida da empresa.

Abaixo, seguem percepções sobre as regras claras e a liberdade de expressão, conforme mostra o Quadro 14:

Quadro 14 – Leis e Normas Sociais

Colaboradores	Gestores
<p>“Não. Há muito que estruturar (profissionalizar) em nível de normas, processos e gestão. Há oportunidade para participar dos assuntos que afetem nosso trabalho, desde que mostremos antecipadamente interesse.” (Colaborador 1)</p> <p>“Na maior parte, mas como a empresa possui dez anos e cresceu muito nos últimos tempos, alguns processos não estão claros e precisam ser adaptados, considerando o tamanho da unidade e a necessidade de agilidade e assertividade nas entregas. Sim, na maioria das vezes sou envolvida nos assuntos pertinentes ao departamento que trabalho, ações em estudo e também para execução.” (Colaborador 10)</p>	<p>“Sim, no primeiro dia de trabalho todos os colaboradores recebem o treinamento e documentação que orienta quanto às normas e regras exigidas. Inclusive as pessoas assinam, confirmando que leram e entenderam. Participo da formulação das estratégias da empresa, o que me possibilita a participação nos assuntos que afetam meu trabalho.” (Gestor 1)</p> <p>“Sim, são claras e estão publicadas em nossa intranet. Sim, posso participar ativamente de todos os assuntos que afetam meu trabalho.” (Gestor 7)</p>

Fonte: Elaborado pela autora.

Os depoimentos dos colaboradores sobre regras claras são específicos: as normas e processos não estão bem definidos. Já os gestores, informam o contrário, que os processos estão bem estruturados e são divulgados para todos. Acredita-se que, devido ao crescimento acelerado da empresa nos últimos anos, e também o processo de incorporação que a empresa está passando, desde o início de 2014, alguns procedimentos não está bem descritos ou não são de conhecimento de todos. A empresa poderia rever esse item, para que a informação ficasse divulgada da mesma forma para todos os envolvidos. Quanto ao envolvimento nos assuntos que afetam o trabalho, todos informam a mesma opinião, que têm oportunidade de participar e propor melhorias nos processos, agregando valor para a empresa e as funções exercidas.

O Quadro 15 relata os depoimentos dos colaboradores e gestores acerca de trabalho e vida privada, que define o equilíbrio entre a vida pessoal do trabalhador e sua vida no trabalho.

Quadro 15 – Trabalho e Vida Privada

Colaboradores	Gestores
<p>“Sim, é perfeitamente possível. É questão de perfil e comprometimento, não obstante tudo tem que funcionar em perfeito equilíbrio, palavra que considero a verdade universal, essa é a busca constante.” (Colaborador 1)</p>	<p>“Na maioria do tempo sim, mas em muitas vezes a vida pessoal foi afetada. Algumas vezes afeta, mas nem sempre.” (Gestor 1)</p>
<p>“Exceto pela carga horária, sim. Sou muito centrado e separo bem minha vida profissional da pessoal.” (Colaborador 3)</p>	<p>“Agora ficará mais fácil com a redução da jornada de trabalho. Sim, inclusive afetando a saúde, com as indefinições que a empresa passou.” (Gestor 2)</p>
<p>“Sim, é possível, mas às vezes afeta. Já tive crises de estresse devido a mau relacionamento com colegas desinteressados, momentos que me tiraram o sono.” (Colaborador 4)</p>	<p>“Sim, procuro fazer atividades de lazer para aliviar a tensão do trabalho. Afetam, mas procuro separar as preocupações profissionais das pessoais.” (Gestor 5)</p>
<p>“Após concluir a faculdade consigo conciliar vida pessoal com o trabalho, mas dependendo do tipo de demanda a ser atendida, acabamos invadindo o tempo privado com assuntos do trabalho. No ambiente de trabalho tento me concentrar ao máximo na execução de tarefas, independente de transtornos de ultima hora. No entanto, quando ocorrem situações que fogem das normas da empresa ou furem algum valor pregado pela liderança, fico um pouco alterada.” (Colaborador 10)</p>	<p>“Sim é possível, desde que não ocorram viagens constantes e sucessivas, Sim, o trabalho que executo me permite ter uma jornada de trabalho equilibrada.” (Gestor 7)</p>
<p>“Às vezes, porque alguns acontecimentos alteram o nível de stress, prejudicando o equilíbrio.” (Colaborador 11)</p>	

Fonte: Elaborado pela autora.

Os depoimentos sobre trabalho e vida privada dos colaboradores e gestores se equivalem. A maioria informa que o aspecto profissional afeta o pessoal, mas depende também da capacidade de organização e enfrentamento do indivíduo. No entanto, a carga horária anterior de 44 horas semanais, definida por muitos como bastante elevada, afetava negativamente a qualidade de vida. Com a redução efetivada em novembro de 2014 para 40 horas semanais, os colaboradores vão conseguir adequar mais sua vida profissional com a vida pessoal, ter mais tempo para família, lazer e formação, o que pode elevar a qualidade de vida dos envolvidos.

O Quadro 16 demonstra depoimentos dos colaboradores e gestores acerca do significado social da atividade do empregado, que mede a percepção do empregado em sentir-se orgulhoso em trabalhar na empresa.

Quadro 16 – Significado Social da Atividade

Colaboradores	Gestores
“Realizado pessoalmente, muito a conquistar profissionalmente.” (Colaborador 1)	“Sinto orgulho porque ajudei a empresa a ter o tamanho que ela tem. Minha realização pessoal não pode ser medida apenas pelo meu trabalho.” (Gestor 1)
“Sim, muito. Tenho procurado a realização profissional e estou trilhando algo com objetivo final que tenho condições de conseguir aqui.” (Colaborador 2)	“Sinto orgulho, mas gostaria de poder aplicar melhor meus conhecimentos.” (Gestor 2)
“Para mim é irrelevante o “perante a sociedade”. Tenho um trabalho e exerço a minha função. Procuo fazer sempre o melhor. Sou feliz com o que faço.” (Colaborador 3)	“Sim, sinto-me orgulhosa. Sinto-me realizada pessoalmente por minha família e profissionalmente por minha função.” (Gestor 5)
“Sim tenho orgulho. Totalmente realizado profissionalmente ainda não, há muito que expandir.” (Colaborador 7)	“Sim tenho orgulho. Estou realizado em razão do alcançado, mas o desenvolvimento é uma constante.” (Gestor 6)
“Não me sinto realizada, não gostaria de expor muito meu comentário sobre esse assunto.” (Colaborador 11)	“Com certeza, a marca Unicred possui muita credibilidade e é percebida pelo mercado como um sistema com enorme potencial de crescimento.” (Gestor 7)

Fonte: Elaborado pela autora.

Na maioria dos depoimentos, tanto de colaboradores quanto de gestores, vislumbrou-se um orgulho em participar da organização. Algumas pessoas estão na empresa desde seu início, em 2003, e sentem-se realizadas, acompanhando seu crescimento e informam que acreditam na marca “Unicred”. Também citam que gostariam de continuar se desenvolvendo e aplicando melhor seus conhecimentos. Um depoimento de um colaborador em questão chamou a atenção, informando que não se sente realizado, mas optou por não desenvolver o assunto. Observou-se que está um pouco descontente com a empresa, mas preferiu não informar os motivos.

Os entrevistados também foram questionados sobre estresse, DORT (doenças osteomusculares relacionadas ao trabalho), dores na coluna, participação na ginástica laboral e se praticam alguma atividade física. Segue depoimentos no Quadro 17:

Quadro 17 – Estresse, DORT, Lombalgias e Atividade Física

Colaboradores	Gestores
<p>“Sim para: cansaço constante, problemas de pele e gastrite. Negativo para dores nos braços e punhos. O benefício da ginástica laboral que a empresa proporciona é ótimo e certamente contribui para a não aferição desses males. Já senti dores na coluna, não é rotineiro e sim, procuro fazer pausas ao longo do dia e caminhadas após o trabalho. Participo da ginástica laboral, faço caminhadas diárias ando de bicicleta esporadicamente.” (Colaborador 1)</p> <p>“Procuro levar a vida “leve”. Sempre analiso as diversas facetas da situação para estar atento à possibilidades. Ando um pouco cansado pela tensão do momento em que estamos, mas não estressado ou deprimido. Tenho problema no ombro, mas é decorrente de anos de prática de artes marciais. Isto nunca me impediu de trabalhar. Sempre que surge algo procuro orientação médica adequada. Não tenho problemas referentes à postura. Faço pausas regulares para evitar isto. Sim, pratico Laboral e frequento academia regularmente.” (Colaborador 3)</p> <p>“Sim, tenho sintomas de estresse, mas isso varia conforme a intensidade do assunto e as pessoas envolvidas. Tenho tendinite no ombro, tenho feito acompanhamento e também apresento tensão muscular nas costas. Não faço pausas. Existe sobrecarga e falta de pessoal que possam dividir as mesmas responsabilidades, a demanda aumentou e o pessoal não. Não participo da ginástica laboral, falta de tempo, minha chefia está ciente.” (Colaborador 4)</p> <p>“Não tenho sintomas de estresse nem dores nos braços. Tenho dores nas costas que estão sendo tratadas com acompanhamento médico e atividade física. Acredito que seja pelas tantas horas sentadas. Faço pequenas pausas, mas não aliviam as dores. Participo da laboral uma vez por semana.” (Colaborador 7)</p> <p>“Eventualmente sinto um grande cansaço, principalmente quando final de mês ou quando surgem novas tarefas com prazos curtos para entrega, onde não consigo planejar as atividades. Tenho gastrite, mas não há evidências de que surgiu em decorrência do trabalho ou stress. Não sinto dores nos braços. Tenho dores nas costas, em virtude da postura e tensão durante a execução das tarefas. Já fiz tratamento médico (fisioterapia), mas sem muitos resultados. Pratico ginástica laboral eventualmente, no momento não faço atividade física.” (Colaborador 10)</p>	<p>“Não me sinto estressado e não tenho dores. Faço ginástica laboral, musculação três vezes por semana e corro 5 km duas vezes por semana.” (Gestor 1)</p> <p>“Sim, tenho sintomas de estresse, me sinto bastante cansada. Não tenho dores nos braços, mas tenho na coluna, Faço ginástica laboral, quando possível, uma vez por semana. (Gestor 2)</p> <p>“Por vezes me sinto exausto, com um cansaço constante. As demais situações listadas pela pergunta, não, não detectei os sintomas em mim. Não, não sinto tais dores nos braços. Às vezes sinto dores na coluna. Não fiz acompanhamento médico e creio que a causa está na falta de exercícios físicos que fortaleçam a musculatura envolvida. Não faço ginástica laboral e não pratico atividade física.” (Gestor 3)</p> <p>“Sinto um pouco de cansaço e procuro controlar a ansiedade. Não sinto estes sintomas de dores nos braços e coluna, mas procuro fazer pausas durante o dia para não ficar muito tempo na posição sentada. Participo da laboral. No momento estou fazendo apenas caminhadas.” (Gestor 5)</p> <p>“Atualmente não, mas em situações anteriores (empresa anterior) irritação, ansiedade, insônia foram constantes. Não apresento nenhum dos itens listados (dores nos braços e punhos). Já tive problemas com dores na coluna causadas pela postura errada ao sentar. Faço laboral mas não pratico atividade física.” (Gestor 7)</p>

<p>“Os sintomas mais presentes são musculatura tensa, ansiedade, irritação e fadiga. Sim, possuo dores nos ombros e braços, devido à tensão diária e a mesa não apropriada. Tenho dores fortes na coluna cervical que estão relacionadas ao stress e a má postura. Participo da laboral e faço caminhadas.” (Colaborador 11)</p>	
--	--

Fonte: Elaborado pela autora.

A maioria dos colaboradores e gestores executa atividades na posição sentada, o que aumenta os riscos de problemas na coluna. Acredita-se que longas horas de trabalho sentado aliado a vícios de postura e muitas horas de digitação, sem pausas, ocasionam lombalgias e DORT (doenças ortomuscular relacionada ao trabalho). Com a sobrecarga de tarefas, os riscos aumentam. Os depoimentos de colaboradores e também de gestores informam sintomas de estresse e dores, como cansaço constante e irritabilidade devido à sobrecarga de trabalho, prazos e exigências de projetos e também, da antiga carga horária de 44 horas semanais. Também citam dores e tendinite. O estresse é um dos responsáveis pela tensão na musculatura da coluna, reduzindo a circulação do sangue e comprimindo ainda mais as articulações. Todos esses fatores são um conjunto que acaba gerando esgotamento físico e mental, diminuindo o rendimento do colaborador e aumentando o número de afastamentos temporários e permanentes, além de aumentar o número de doenças crônicas.

Alguns colaboradores, devido ao aumento das demandas de trabalho, não conseguem participar da ginástica laboral, proporcionado pela empresa em duas vezes na semana. Se o benefício é oferecido, as pessoas deveriam ter a possibilidade de participar, mas algumas não conseguem, pois falta um pouco de organização por parte da empresa, em ter mais pessoas executando as funções, ou uma melhoria na distribuição de tarefas.

Adotar boas práticas nesse tema é vital para a empresa, que devem ser utilizadas como ferramentas de gestão, proporcionando vantagem competitiva frente aos concorrentes, diminuindo o absenteísmo e rotatividade. Zanelli (2010, p. 49) complementa, descrevendo que “O estresse no ambiente de trabalho é identificável e pode ser controlado, tanto como outros fatores de risco à saúde e integridade física do trabalhador.”

Após, foram feitas perguntas da percepção dos entrevistados, sobre a preocupação da empresa em proporcionar qualidade de vida no trabalho, para seus

integrantes. Também foi feita pergunta sobre sugestões de melhorias nos programas de qualidade de vida que a empresa oferece atualmente. Segue depoimentos no Quadro 18 e Quadro 19:

Quadro 18 – Qualidade de Vida e Empresa

Colaboradores	Gestores
“Acredito que se preocupam devido ao benefício da ginástica laboral e com relação à flexibilidade de horários quando o colaborador necessita.” (Colaborador 1)	“Sim, acredito, pois possuí benefícios para isto.” (Gestor 2)
“Sim. A empresa incentiva a prática de esportes.” (Colaborador 2)	“A empresa atende as necessidades de uma empresa de seu porte.” (Gestor 3)
“Sim. Temos convênios com academias, um bom programa de benefícios e um excelente ambiente de trabalho.” (Colaborador 3)	“A empresa proporciona atividades como incentivo a corridas, shiatsu, laboral, convênio com academias e atividades de integração entre os colaboradores.” (Gestor 5)
“Sim, como forma de diminuir o <i>turnover</i> de colaboradores.” (Colaborador 5)	“Sim, pois sempre está buscando a melhora do ambiente e oferecendo alternativas.” (Gestor 6)
“Acredito que sim, pois oferece ginástica laboral, shiatsu, motivação em corridas e desconto em academias.” (Colaborador 7)	“Acredito que sim. Existe um programa de ginástica laboral, incentivo a corridas, muitas colegas praticam atividade física. Com a alteração na jornada de trabalho a partir de 03/11/2014 será permitido o intervalo de 01h30min, possibilitando que mais colegas pratiquem atividade neste intervalo.” (Gestor 7)
“No geral existem benefícios que ajudam na qualidade de vida, mas não existe uma preocupação em relação ao stress psicológico e, a desmotivação gerada pelos gestores desta organização, nas equipes.” (Colaborador 11)	

Fonte: Elaborado pela autora.

Os depoimentos de colaboradores e gestores seguem informando que acreditam que a empresa oferece uma boa qualidade de vida para todos. Muitos informam a questão de cuidados físicos, como convênios com academias, incentivo para prática de esportes, entre outros. Um depoimento chamou a atenção, informando que existe preocupação da empresa com esse tema, mas não existe um cuidado em relação ao estresse e desmotivação gerada pelos gestores nas equipes. É um item que a empresa deveria rever e também refletir em como tratar. Existe atualmente o “Espaço do Colaborador”, onde os funcionários podem agendar uma conversa com a psicóloga da empresa, mas não foi possível levantar-se as informações de como esses assuntos são tratados, visto o sigilo profissional. Seriam levados adiante ou ficariam somente nessa esfera, como um paliativo para as situações de conflito existentes na empresa? Até que ponto é viável? Seria funcional

se os assuntos fossem tratados de forma pontual, como problemas de relacionamento entre subordinados e chefias, para uma melhoria dos relacionamentos, mas é um ponto bem delicado, que às vezes nem mesmo os interessados gostam de lidar.

Quadro 19 – Comentários de Sugestões dos Gestores e Colaboradores

Colaboradores	Gestores
<p>“Melhor planejamento e divulgação de suas ações estratégicas, como forma de proporcionar ao colaborador a possibilidade de avaliar o seu próprio futuro profissional dentro da entidade.” (Colaborador 1)</p> <p>“Com certeza a redução de carga horária.” (Colaborador 3)</p> <p>“Percebo que a empresa possui a cultura de os bons carregarem os ruins nas costas. De forma que a competência é recompensada com mais tarefas, e a incompetência não é cobrada, gerando descontentamento dos bons. Esse descontentamento poderia gerar a perda do profissional para o mercado, no entanto, os benefícios prendem os mesmos na empresa.” (Colaborador 5)</p> <p>“A empresa deveria contratar uma nutricionista para efetuar um programa para os colaboradores. A maioria são homens e obesos por passarem tantas horas na frente do computador.” (Colaborador 7)</p> <p>“Na medida do possível, flexibilizar o trabalho via <i>home office</i>, horários alternativos em áreas que podem exercer desta forma as atividades diárias, e flexibilizar o fracionamento das férias, que hoje ainda está muito engessado.” (Colaborador 9)</p> <p>“Apenas uma que gostaria de destacar, que o Canal Aberto e o Espaço do Colaborador fossem tratados de forma correta, e levados a sério por parte dos gestores da organização.” (Colaborador 11)</p>	<p>“Aumentar os dias do <i>shiatsu</i> e melhorar a comunicação dos assuntos estratégicos, para que os colaboradores possam se sentir mais seguros e tranquilos em relação ao futuro.” (Gestor 2)</p> <p>“Sugiro a flexibilidade de horário de entrada e saída e trabalho <i>home office</i>.” (Gestor 5)</p> <p>“Melhorar o endomarketing, incentivar o colaborador a ser mais participativo ao que a empresa oferece.” (Gestor 6)</p> <p>“Adicionaria a exemplo do Outubro Rosa (câncer de mama), e o recentemente lançado Novembro Azul (câncer de próstata), um programa que incentive os colaboradores a fazerem acompanhamento médico (<i>check up</i>).” (Gestor 7)</p>

Fonte: Elaborado pela autora.

Dessa forma, diante do exposto por colaboradores e gestores, o Quadro 20 apresenta um resumo com todas as sugestões apresentadas de melhorias para a qualidade de vida na Unicred do Brasil – Unidade Porto Alegre:

Quadro 20 – Sugestões de Melhorias

- Melhor divulgação do plano de cargos e salários da empresa.
- Implantação de um plano de Participação nos Lucros e Resultado (PLR) e gratificações semestrais.
- Verificar e aprimorar o atual plano de avaliação por desempenho, para um melhor acompanhamento dos funcionários.
- Fazer um estudo sobre remuneração, avaliando tanto internamente, quanto o que é oferecido no mercado, externamente.
- Auxílio educação em certificações, cursos de idiomas, graduação e especialização.
- Isenção ou redução de co-participação em consultas e exames do plano de saúde de dependentes.
- Previdência privada, com parte de contribuição pela empresa.
- Maior possibilidade e flexibilização de trabalho *home office* e horários, em setores com essa possibilidade.
- Pagamento de auxílio creche também para os pais.
- Verificar a possibilidade de implantação de uma cesta de benefícios, com livre escolha de uso por cada funcionário.
- Melhor planejamento de viagens a trabalho.
- Verificar a adequação do espaço físico de algumas salas.
- Adequar as reformas aos horários que não atrapalhem o dia a dia dos funcionários.
- Melhorar a comunicação interna, com informações mais claras e objetivas.
- Permitir maior autonomia para a execução de alguns processos.
- Disponibilizar melhores oportunidades de crescimento profissional, com regras claras de promoções internas.
- Melhorar os processos, normas e regras internas.
- Adequar a execução das tarefas, para evitar sobrecarga de trabalho para algumas pessoas e redução do nível de estresse.
- Aumentar a ginástica laboral para três vezes na semana. Teria a possibilidade de mais pessoas participar e, de haver mais pausas durante o expediente. Isso seria possível fazendo um estudo de redução de custos, verificando onde poderiam ser diminuídas algumas despesas, em virtude de melhorias nesse quesito.
- Melhor planejamento e divulgação de ações estratégicas da empresa.
- Fazer convênio com nutricionista, para evitar a obesidade entre os funcionários.
- Flexibilizar o fracionamento das férias.

- Tratar o Canal Aberto e o Espaço do Colaborador de forma mais adequada pelos gestores.
- Aumentar os dias que são oferecidos *shiatsu*.
- Aprimorar o endomarketing e incentivar o colaborador a ser mais participativo ao que a empresa oferece.
- Criar uma campanha que incentive os funcionários a fazerem acompanhamento médico (*check up*).

Fonte: Elaborado pela autora.

Muitas sugestões de melhorias foram dadas, tanto por colaboradores, quanto por gestores, para o aumento da qualidade de vida na empresa. Observa-se que a Unicred do Brasil - Unidade Porto Alegre está de certa forma atendendo o conceito de qualidade de vida no seu dia a dia. Existem boas instalações, equipamentos adequados, a empresa investe no cuidado com seus funcionários, a carga horária foi reduzida em 03/11/2014, de 44 horas semanais para 40 horas semanais, o que deixou os colaboradores mais satisfeitos nesse quesito. Mas verificou-se que ainda existem muitas expectativas de seus funcionários para melhoria no dia a dia da empresa, como mais transparência em suas ações estratégicas, flexibilidade de horários e *home office*, entre outras observações divulgadas no Quadro 18. Também ainda há muito a aprimorar quanto à remuneração justa, organização de tarefas e sobrecarga de trabalho. Cita Fernandes (1996), que o uso da expressão “qualidade de vida” induz a uma associação com melhorias nas instalações, atendimento às reivindicações por maiores salários, redução da jornada de trabalho e outras medidas, que com certeza implicam também em custos adicionais para as empresas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A qualidade de vida no trabalho conquistou uma importância crescente na área de gestão de pessoas nas empresas, confirmando-se em um fator expressivo para a melhoria da produtividade e satisfação de indivíduos nas organizações. A melhoria das condições de trabalho figura como um dos principais objetivos da QVT e pode colaborar para que a empresa atinja seus objetivos. Questiona Fernandes (1996, p. 29) sobre o tema,

Desta forma, é preciso que se busque o maior entendimento possível para responder a questões-chave, tais como: o que move o homem? O que mobiliza o indivíduo? O que o leva a envolver-se, comprometer-se, ou seja, que tipo de necessidades impulsiona sua participação? Que fatores concorrem para a melhoria de sua qualidade de vida no trabalho, elevando o seu nível de satisfação e participação?

O estudo de caso realizado na empresa Unicred do Brasil - Unidade Porto Alegre, permitiu atingir seu objetivo, que seria verificar as percepções de alguns dos principais gestores e colaboradores da empresa, levantando sugestões de melhorias.

Entretanto, através dos depoimentos obtidos, algumas considerações podem ser pontuadas.

Para os participantes da pesquisa, qualidade de vida é bastante relacionada a um ambiente saudável, respeito, autonomia e também não haver sobrecarga de trabalho. Mas, alguns funcionários informaram estar bastante sobrecarregados devido ao crescimento acelerado da empresa e novas demandas. Deveria haver, nesse caso, um melhor planejamento das tarefas e reestruturação, visto que poderá haver aumento do nível de estresse e doenças ocupacionais.

Verificou-se que a maioria dos participantes da pesquisa, demonstra insatisfação com o sistema de remuneração atualmente em vigor, fator que pode ser desfavorável para a qualidade de vida e atuação dos funcionários. Apontam principalmente, a falta de um programa de participação nos resultados como forma de complementação salarial. Alguns entrevistados informam haver desigualdades salariais entre cargos similares, o que certamente gera desmotivação. Existe descontentamento da parte de alguns funcionários, permitindo entender um tratamento diferenciado e preferências por alguns colaboradores, o que gera

desmotivação e mal estar no ambiente de trabalho, também refletindo na qualidade de vida dos envolvidos. Lacombe (2012, p. 171) descreve esse aspecto, informando sobre equidade,

Existe um aspecto do salário, entretanto, que é altamente motivador e sensível: o reconhecimento do mérito do profissional pela alta administração, que decide sobre as remunerações. A remuneração tem, portanto, um valor simbólico que pode ser mais forte do que o valor financeiro em si. Esta é a razão pela qual um empregado fica desmotivado ao saber que uma pessoa que ele considera profissionalmente inferior a ele tem remuneração superior à sua, mais desmotivado do que se receber um pouco aquém do que deveria em relação ao mercado de trabalho.

Portanto, a Unicred do Brasil - Unidade Porto Alegre, deveria considerar alinhar seus cargos e salários, de forma justa, adequando a remuneração de acordo com formação acadêmica e responsabilidades, não sendo, na pior das hipóteses, por empatia ou outras questões subjetivas. Destaca Zanelli (2012, p. 24) que “Uma remuneração reduzida não se traduz simplesmente em ausência de retorno financeiro de acordo com as expectativas do trabalhador, mas também na dificuldade de reconhecimento pelo esforço ou dedicação.”

Quanto aos benefícios oferecidos pela empresa os participantes reconhecem que todos são muito bons, mas informam desagrado quanto à cobrança de mensalidade e co-participação em consultas e exames, de seus dependentes. Visto o alto custo envolvido, seria necessária uma negociação com a empresa de plano de saúde, de forma a reduzir essas cobranças e aumentar o contentamento dos funcionários.

Como a carga horária de trabalho foi reduzida em 03/11/2014, de 44 horas semanais para 40 horas semanais, verificou-se uma grande satisfação nos depoimentos com essa medida. Destacam-se os depoimentos que informam que, com a redução da carga horária, agora será mais possível conciliar trabalho e vida privada, sendo essa evidentemente uma grande conquista para todos os funcionários. Resta agora, a empresa acompanhar a médio e longo prazo, para avaliar se essa redução não acarretará mais sobrecarga de trabalho, para quem já estaria com muitas demandas.

Continuando, acredita-se que um dos fatores que necessita ser verificado pela empresa é sua comunicação interna, visto os depoimentos colhidos que informa

haver falhas nessa área, o que poderia gerar erros e contradições. Segundo Lacombe (2012, p. 287), “Boa parte de nossos problemas resulta de comunicações inadequadas, inoportunas ou falhas. Todo processo de comunicação é falho e sujeito a distorções.” Assim sendo, a empresa deveria fazer um estudo de melhoria desse aspecto, tanto em processos internos, quanto em regras e normas, verificando se a informação está clara e bem disseminada da mesma forma para todos, evitando interpretações mal sucedidas.

Observou-se também que vários respondentes informam satisfação quanto ao ambiente físico da empresa, destacando a preocupação da Unicred do Brasil - Unidade Porto Alegre em oferecer condições de trabalho adequadas e seguras para todos.

Referente à segurança no emprego e desenvolvimento, apurou-se que existe uma divergência de opiniões, alguns participantes informaram sentirem-se seguros, outros não. Salieta-se que a segurança é advinda de um conjunto de fatores que não se limita somente às condições de trabalho ou oportunidades oferecidas, mas igualmente ao tratamento geral que é dado no dia a dia. Quanto ao desenvolvimento e crescimento, acredita-se que depende muito da área que o trabalhador está atuando e das necessidades da empresa. Existe possibilidade de crescimento, visto que são oferecidas vagas através de seleção interna, mas percebe-se também que as promoções com aumento de salário não teriam critérios bem definidos, o que também reflete na qualidade de vida dos participantes.

Quanto ao orgulho em trabalhar para a organização pesquisada, ficou evidente nos participantes que acreditam na empresa e na marca Unicred.

Porém, um dos aspectos mais preocupantes nos depoimentos coletados foram o nível de estresse e presença de doenças ocupacionais, como DORT (doenças osteomuscular relacionada ao trabalho) e lombalgias. Consegue-se entender o porquê dessa incidência, sendo um pouco devido à sobrecarga de trabalho, várias horas de atividade sentada, a maioria sem pausa, pressão por prazos, demandas de trabalho cada vez maiores. Alguns colaboradores e gestores têm viagens constantes, ocasionalmente sem planejamento, sendo informados às vezes de um dia para o outro. Verificou-se que, o fato de a empresa ter sido incorporada pela Unicred do Brasil, de São Paulo, passando a ser sua filial, fez com que alguns processos de trabalho fossem alterados ou se tornaram mais rígidos, aumentando a cobrança por parte da matriz. Todos esses fatores acabaram gerando

um nível de estresse maior e mais obrigações dos envolvidos. Acrescentando a esses elementos, uma dificuldade de enfrentamento por parte do indivíduo em relação ao estresse e falta de atividade física, têm-se como conseqüência as doenças ocupacionais apresentadas. Dessa forma, esse aspecto deveria ser tratado com muita seriedade pela empresa, melhorando suas ações de prevenção e organização do trabalho. Zanelli (2012, p. 50) relata que “Admitir os prejuízos que as condições de risco à saúde impõem ao ser humano e à organização é um passo preliminar e necessário para planejar e desenvolver as mudanças.” Continua o autor, informando que “É preciso que todos estejam cientes de que uma mudança, para construir um ambiente de trabalho saudável, demanda um tempo que não se limita a semanas ou a alguns meses.”

Citando Zanelli (2012, p. 35) pode-se considerar que,

Se no trabalho passamos a maior parte de nossas vidas, é da qualidade de suas condições que decorre uma vida melhor; provavelmente, mais longa e feliz. Felicidade, no sentido aqui utilizado, significa bem mais que disposição física ou manter-se livre de doenças. Significa percepção de bem estar, o que tem a ver com a qualidade das interações vivenciadas e a assimilação do trabalho como uma fonte de prazer – algo que se deseja e se quer renovado. O bem estar só é possível se as interações humanas no ambiente estiverem sustentadas em pressupostos de convivência com respeito mútuo, compromisso e contribuição para a saúde e qualidade de vida da coletividade organizacional.

Em suma, acredita-se que de um modo geral, a empresa atende os requisitos de qualidade de vida no trabalho, mas com certeza ainda há muito a aprimorar e desenvolver. Como sugestão e plano de ação mais urgente com base no estudo desenvolvido, seria a criação em médio prazo, de um Programa de Prevenção ao Estresse e DORT, trabalhando em simultâneo com a CIPA (Comitê Interno de Prevenção de Acidentes) e o setor de Gestão de Pessoas. O programa teria como meta, identificar e prevenir os fatores de risco que podem levar ao estresse e as doenças ocupacionais, criando estratégias para gerenciar boas práticas para uma vida mais saudável, entre os funcionários da Unicred do Brasil - Unidade Porto Alegre.

REFERÊNCIAS

- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Ed. 70. Lisboa: Lda, 2009.
- CERVO, Amado L.; BERVIAN, Pedro A., SILVA, Roberto da. **Metodologia científica**. 6 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- CERVO, Clarissa Socal. **Psicologia organizacional e do trabalho**. São Leopoldo: UNISINOS, 2010.
- COZBY, Paul C. **Métodos de pesquisa em ciências do comportamento**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman: Artmed, 2010.
- CRESWELL, John W. **Investigação qualitativa e projeto de pesquisa** escolhendo entre cinco abordagens. 3 ed. Porto Alegre: Penso, 2014. Livro eletrônico.
- DEJOURS, Christophe. **A loucura do trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho**. 5. ed. São Paulo: Cortez, 1987.
- DE MASI, Domenico. **O Futuro do trabalho: fadiga e ócio na sociedade pós-industrial**. 1 ed. Rio de Janeiro: UnB, 2001.
- DRUCKER, Peter F. **A organização do futuro: como preparar hoje as empresas de amanhã**. 3. ed. São Paulo: Futura, 2001.
- FERNANDES, Eda Conte. **Qualidade de vida no trabalho**. 3 ed. Salvador: Casa da Qualidade, 1996.
- FERREIRA, Maria Cristina; MENDONÇA, Helenides. **Saúde e bem estar no trabalho**. 1 ed. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2012.
- FLICK, Uwe. **Desenho da pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Artmed, 2011. Livro Eletrônico.
- GIBBS, Graham. **Análise de dados qualitativos**. 1 ed. Porto Alegre: Artmed, 2011. Livro eletrônico.
- HERSEY, Paul. **Psicologia para administradores de empresas : a utilização de recursos humanos** . 2 ed. São Paulo: EPU, 1977.
- KNAPIK, Janete. **Administração geral e de recursos humanos**. 2 ed. Curitiba: Editora Ibpex, 2005.
- LACOMBE, Francisco. **Recursos humanos: princípios e tendências**. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2012.
- LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **As Pessoas Na Organização**. 13 ed. São Paulo: Editora Gente, 2002.

- LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina; OLIVEIRA, Patrícia M. Avaliação da gestão de programas de qualidade de vida no trabalho. **Revista Eletrônica FGV**, São Paulo, 2005. Disponível em: < http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590_S1676-56482005000100010.pdf >. Acesso em: 10 set. 2014.
- LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **Gestão de pessoas**: desafios estratégicos das organizações contemporâneas. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **Práticas de recursos humanos**: conceitos, ferramentas e procedimentos. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- LIPP, Marilda Emmanuel Novaes. **Stress e o turbilhão da raiva**. 1 ed. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2010.
- MANSSOUR, Ana Beatriz Benites. **Tendências em recursos humanos**. 1 ed. Porto Alegre: Multimpresos, 2001.
- MARTINS, Soraya Rodrigues. **Clínica do trabalho**. 1 ed. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2009.
- MENDES, Ricardo Alves. **Ginástica laboral**: princípios e aplicações práticas. 3 ed. Barueri: Manole, 2012.
- MINAYO, Maria C. de S. **O desafio do conhecimento**: pesquisa qualitativa em saúde. 12 ed. São Paulo: Hucitec, 2010.
- MINISTÉRIO DA SAÚDE. **Portal da saúde**, Brasília, DF, [2014?]. Disponível em: < <http://portalsaude.saude.gov.br/>>. Acesso em: 25 set. 2014.
- MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO. **Portal do trabalho e emprego**, Brasília, DF, [2014?]. Disponível em: <<http://portal.mte.gov.br/portal-mte/>>. Acesso em: 1º nov. 2014.
- MOZZATO, Anelise Rebelato; GRZYBOVSKI, Denize. Análise de conteúdo como técnica de análise de dados qualitativos no campo da administração: potencial e desafios. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, 2011. Disponível em: < <http://www.scielo.br/pdf/rac/v15n4/a10v15n4.pdf>>. Acesso em: 05 out. 2014.
- PEREIRA, Ana Maria T. Benevides. **Burnout**: quando o trabalho ameaça o bem estar do trabalhador. 4 ed. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2010.
- PRÊMIO QUALIDADE RS 2013. **Site institucional**, Porto Alegre, RS, [2013?]. Disponível em: <http://www.mbc.org.br/mbc/pgqp/hot_sites/premio2013/>. Acesso em 29 nov. 2014.
- PROGRAMA GAÚCHO DE QUALIDADE E PRODUTIVIDADE. **Site institucional**, Porto Alegre, RS, [2014?]. Disponível em: <<http://www.mbc.org.br/mbc/pgqp/>>. Acesso em 29 nov. 2014.
- RAMAZZINI, Bernardino. **As Doenças dos trabalhadores**. São Paulo: Fundacentro, 1992.

ROSSI, Ana Maria; MEURS, James A.; PERREWÉ, Pamela L. **Stress e qualidade de vida no trabalho**: melhorando a saúde e o bem-estar dos funcionários. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2013. Livro eletrônico.

SILVA, Lisiane Vasconcellos da. **Qualidade de vida do trabalhador na Springer Carrier**: uma análise dos principais programas e políticas da empresa num contexto de flexibilização do trabalho. 2001. 176 f. Dissertação (Mestrado em Administração) -- Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), Porto Alegre, 2001.

SILVERMAN, David. **Interpretação de dados qualitativos**: métodos para análise de entrevistas, textos e interações. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009. Livro eletrônico.

TECNOCRED. **Site institucional**, Porto Alegre, RS, [2014?]. Disponível em: <<http://www.tecnocred.com.br/sitenovo/>>. Acesso em 11 ago. 2014.

VERGARA, Sylvia Helena Constant. **Métodos de pesquisa em administração**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

WERTHER JUNIOR, William B. **Administração de pessoal e recursos humanos**. 1. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1983.

ZANELLI, José Carlos. **Estresse nas organizações de trabalho**. 1 ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTAS

Data: ____/____/____ Hora de início: ____h ____min
 Empresa: _____
 Nome: _____

1. Dados Pessoais

Gênero: () Masculino () Feminino

Tempo de atuação na empresa:

() Menos de 1 ano () 1 a 3 anos () 3 a 5 anos () 5 a 7 anos
 () 7 a 10 anos () Mais de 10 anos

Estado Civil: () Solteiro () Casado/União estável () Separado/Divorciado
 () Viúvo

Idade: () 14 a 20 anos () 21 a 30 anos () 31 a 40 anos () 41 a 50 anos
 () 51 a 60 anos () Mais de 61 anos

Tem filhos? Quantos?

Qual sua formação? () Ensino fundamental () Ensino médio/técnico
 () Graduação () Pós-graduação
 () Mestrado () Doutorado

2. Para você, o que é uma boa qualidade de vida no trabalho?

3. Você acha justo o sistema de remuneração da empresa? Por quê?

4. Seu salário condiz com o de colegas que exercem a mesma função que você? É equivalente ao de profissionais de outras empresas que desenvolvem o mesmo trabalho que você?

5. Você acha suficientes os benefícios que a empresa oferece? Quais você prefere? Por quê?

6. Teria sugestões de melhorias aos benefícios oferecidos pela empresa? Quais e por quê?

7. Você está satisfeito com sua jornada de trabalho? A carga de trabalho diária que executa é compatível com a sua capacidade física e psicológica? Costuma fazer horas extras?

8. Considera seu ambiente de trabalho saudável? Por quê?

9. Os colaboradores possuem autonomia para a execução das atividades? Dê um exemplo.

10. A empresa oferece informações necessárias para executar seu trabalho adequadamente? Dê um exemplo.
11. A empresa oferece oportunidades de crescimento profissional?
12. Consegue aplicar seus conhecimentos no dia a dia? Dê um exemplo.
13. Você se sente seguro em seu emprego, considerando o tratamento dispensado pela empresa?
14. Como você considera seu relacionamento com seus colegas e o ambiente de trabalho? Como percebe a relação entre os diferentes níveis hierárquicos?
15. As normas e regras existentes na empresa são claras e bem definidas?
16. Tem a possibilidade de participar nos assuntos que afetam seu trabalho?
17. Diante das exigências do trabalho, é possível manter o equilíbrio com a sua vida pessoal?
18. As funções exercidas no ambiente de trabalho afetam seu equilíbrio emocional dentro ou fora dele?
19. Você sente orgulho perante a sociedade de trabalhar na empresa? Sente-se realizado pessoal e profissionalmente?
20. Acredita que pode estar estressado, com sensação de exaustão e cansaço constante? Tem sintomas como irritação, ansiedade, dores de cabeça, fadiga, perda ou aumento do apetite, lapsos de memória, musculatura tensa, insônia? Tem ou já teve doenças como depressão, gastrite, problemas de pele?
21. Sente dores nos braços, punhos, ombros que dificultam ou impedem suas atividades diárias? Se sim, tem feito acompanhamento médico? Em caso positivo, o que pode estar causando?
22. Sente dores na coluna? Já fez ou faz acompanhamento médico? Acredita que possa estar relacionado a ficar na posição sentada a maior parte de sua atividade diária? Faz pausas no decorrer do dia?
23. Participa da ginástica laboral? Pratica alguma atividade física regularmente?
24. Diante do exposto, você acredita que a empresa se preocupa com a qualidade de vida de seus colaboradores? Por quê?
25. Qual a sua sugestão para melhoria nos programas de qualidade de vida na empresa?