



Universidade de Brasília
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade
Departamento de Administração

Natasha Carayannis Cardeal

**Percepção dos Empregados de uma Instituição Financeira
sobre Qualidade de Vida no Trabalho**

Brasília – DF

2014

Natasha Carayannis Cardeal

**Percepção dos Empregados de uma Instituição Financeira
Sobre Qualidade de Vida no Trabalho**

Projeto de monografia apresentado ao Departamento de Administração como
requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração.

Professora Orientadora: Débora Barem

Brasília – DF

2014

Cardeal, Natasha Carayannis.

Percepção dos empregados de uma instituição financeira sobre qualidade de vida no trabalho - Subsídios para a formulação de uma política de QVT / Natasha Carayannis Cardeal, 2014.

50f.

Monografia (Graduação) – Universidade de Brasília. Departamento de Administração, Brasília, 2014.

Orientadora: Prof.^a Debora Barem, Departamento de Administração.

1. Qualidade de vida no trabalho. 2. Bem-estar no trabalho. 3. Mal-estar no trabalho 4. Gestão de pessoas. I. Título.

NATASHA CARAYANNIS CARDEAL

PERCEPÇÃO DOS EMPREGADOS DE UMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA SOBRE
QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

Monografia apresentada ao Departamento
de Administração como requisito parcial à
obtenção do título de Bacharel em
Administração.

Orientadora: Prof.^a Débora Barem

Brasília, 03 de dezembro de 2014.

Banca Examinadora

Prof.^a Débora Barem
Orientadora

Prof.^a Tatiane Paschoal
Examinadora

Prof. Rodrigo Rezende Ferreira
Examinador

AGRADECIMENTOS

À Deus, que me concedeu o dom da vida;

Ao meu pai, pelo amor incondicional, por ser meu porto seguro e por me apoiar em todas as minhas escolhas;

À minha mãe, Nessa e Di por serem a base da minha vida;

Aos meus amigos, que sempre torceram por mim;

À minha orientadora, Debora Barem, por ter aceitado me auxiliar nesta conquista, pelas correções e confiança;

Ao professor Mario César Ferreira, por seus ensinamentos, ajuda e apoio na elaboração deste trabalho.

RESUMO

A qualidade de vida no trabalho (QVT) tem se mostrado, cada vez mais, fundamental para a promoção do bem-estar no trabalho. Baseada em uma visão contra-hegemônica de QVT, centrada no olhar dos empregados, a presente pesquisa investigou a percepção de QVT dos empregados pertencente a uma instituição financeira, bem como, as suas representações de bem-estar no trabalho (BET) e mal-estar no trabalho (MET). Essas representações foram investigadas pois balizam e modulam a presença ou a ausência de QVT. A pesquisa possui um caráter exploratório, para um primeiro contato com a instituição. O instrumento utilizado foi a parte qualitativa do inventário (IA_QVT), validado no Brasil. O tratamento dos dados foi feito pela pesquisadora com base na “organização da análise” de Laurence Bardin. Participaram da pesquisa 32 empregados (de um universo de 48) em uma unidade da instituição. Desses respondentes, 16 são do sexo feminino e 16 do sexo masculino. Os resultados evidenciaram cinco núcleos temáticos (NTED) relacionados à percepção de QVT na visão dos empregados; cinco relacionados às representações de BET; e três relacionados as representações de MET. Posteriormente foram apresentados os aspectos estruturantes de cada núcleo temático identificado, para uma análise mais precisa dos discursos dos respondentes. Esses aspectos são essenciais, pois serviram como base para delinear as principais percepções e focos de qualidade de vida no trabalho, na visão dos respondentes, presentes nesse contexto.

Palavras-chave: Qualidade de vida no trabalho, bem-estar no trabalho, mal estar trabalho, gestão de pessoas.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Núcleos temáticos de QVT.....	30
Tabela 2 – Núcleos temáticos de Bem-Estar no Trabalho.....	33
Tabela 3 – Núcleos temáticos de Mal-Estar no Trabalho.....	36
Tabela 4 – Aspectos estruturantes do conceito de QVT.....	39
Tabela 5 – Aspectos estruturantes das representações de bem-estar.....	39
Tabela 6 – Aspectos estruturantes das representações de mal-estar.....	40

LISTA DE ABREVIATURA E SIGLAS

BET	Bem-Estar no Trabalho
IA_QVT	Inventário de Avaliação de Qualidade de Vida no Trabalho
NTED	Núcleo Temático Estruturador do Discurso
MET	Mal-Estar no Trabalho
PQVT	Programa de Qualidade de Vida no Trabalho
QVT	Qualidade de Vida no Trabalho

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	9
1.1 Formulação do problema.....	11
1.2 Objetivo geral.....	11
1.3 Objetivos específicos.....	11
1.4 Justificativa.....	12
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	13
2.1 Qualidade de vida no trabalho.....	13
2.2 Bem-estar no trabalho.....	19
2.3 Mal-estar no trabalho.....	23
3. MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA.....	24
3.1 Tipo de descrição geral da pesquisa.....	24
3.2 Caracterização da organização.....	25
3.3 População de Amostra.....	26
3.4 Procedimentos de coleta e de análise de dados.....	28
4. RESULTADO E DISCUSSÃO.....	29
4.1 O olhar dos empregados sobre o que é qualidade de vida no trabalho.....	29
4.2 Fontes de bem-estar no trabalho: o que dizem os empregados.....	33
4.3 Fontes de bem-estar no trabalho: o que dizem os empregados.....	36
5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	42

1 INTRODUÇÃO

Após a Primeira Grande Guerra Mundial, uma série de fatores econômicos, políticos e sociais contribuíram para a necessidade de mudanças na forma como os empregados eram tratados pelas organizações (FERREIRA, R. R.; FERREIRA, M. C.; ANTLOGA, S. A.; BERGAMASCHI, V., 2009). Predominavam até então os modelos clássicos da Administração – podemos destacar o modelo de Frederick Taylor – em que os empregados eram igualados a máquinas. De acordo com Ferreira *et al.* (2009) as preocupações com os empregados estavam muito mais associadas ao aspecto econômico (por exemplo, extrair maior produtividade possível) do que ao ético.

Nesse contexto, pós-primeira guerra, surgem os primeiros movimentos sindicais, e conseqüentemente suas reivindicações por melhores condições de trabalho. Respondendo a essa insatisfação dos empregados, que ganharam força com a sua agremiação, ocorreu, segundo Ferreira *et al.* (2009) a criação dos primeiros programas de segurança no trabalho, difundidos nas décadas de 1930 e 1940.

Com a crescente preocupação com o bem-estar dos empregados, a partir da década de 60, os estudos referentes à qualidade de vida no trabalho (QVT) começaram a ter uma expressão significativa. Fernandes e Gutierrez (1988) afirmam que, nas décadas de 70 e 80, foram desenvolvidos diversos modelos acerca da humanização do trabalho e da responsabilidade social das organizações, como os de Walton (1973), Hackman e Oldham (1975), Nadler e Lawler (1983) e os de Werther e Davis (1983).

Com um cenário extremamente competitivo, o ambiente organizacional do século XXI faz que as empresas procurem investir cada vez mais em processos que maximizem os seus resultados e as tornem competitivas no mercado de trabalho. Parte fundamental desse processo, os empregados são, cada vez mais, alvo de preocupação das organizações. Nesse sentido, as organizações têm-se

preocupado em valorizar seus empregados e em criar as condições necessárias para o seu bom desempenho e satisfação (PASCHOAL; TORRES; PORTO, 2010).

De acordo com Ferreira (2006), cada vez mais, dirigentes e gestores do trabalho, principalmente das grandes corporações, se preocupam com a satisfação de seus empregados. Cabe ressaltar que essa satisfação não está voltada somente a atividades relacionadas ao bem-estar dos empregados (FERREIRA *et al.*, 2009), como também, a atividades relacionadas com a remoção dos aspectos causadores do mal-estar. O bem-estar, assim como o mal-estar, são representações mentais dos indivíduos referentes ao estado geral em determinado momento e contexto (ANDRADE; VEIGA, 2012). As organizações, por meio de programas de qualidade de vida no trabalho (PQVT) ou até ações específicas voltadas à saúde do trabalhador, tentam aumentar os níveis de bem-estar e diminuir as experiências negativas dos funcionários, como adoecimento, para que eles possam ter melhor desempenho no trabalho.

No entanto, apesar de um cenário com contornos nitidamente favoráveis a se desenvolver práticas de qualidade de vida no trabalho, verificam-se práticas organizacionais descoladas de respaldo científico (FERREIRA; ALVES; TOSTES, 2009) ou visões restritas acerca do que seja qualidade de vida no trabalho, o que pode comprometer a qualidade dos programas implementados e, conseqüentemente, torná-los pouco ou nada eficientes.

Nesse sentido, é extremamente relevante a percepção dos trabalhadores (sobre como eles veem – positivamente ou negativamente – as situações de trabalho nas quais eles estão imersos) e fundamental considerá-las na formulação do programa de qualidade de vida no trabalho.

No âmbito das instituições financeiras brasileiras, esse cenário não é diferente. Com a constante metamorfose na estruturação produtiva desse meio, é relevante que se dê atenção a percepção dos empregados acerca do tema, a fim de tornar essas mudanças menos dolorosas. Em “Mal-estar no Trabalho: Análise da Cultura Organizacional de um Contexto Bancário Brasileiro”, Ferreira e Seidl (2009) destacam que a promoção do bem-estar no trabalho no contexto bancário (e

consequentemente a remoção/diminuição das causas do mal-estar) está intimamente articulada com o ambiente organizacional e o modelo de gestão do trabalho.

Frente a esse panorama descrito, a presente pesquisa busca examinar empiricamente as percepções dos empregados de uma instituição financeira brasileira a cerca do que é qualidade de vida no trabalho, percepções estas concatenadas às suas representações de bem-estar e mal-estar no trabalho.

1.1 Formulação do problema

Os principais objetivos da política e dos programas desenvolvidos nas organizações relacionados à qualidade de vida no trabalho são, ou deveriam ser, alcançar o real bem-estar dos empregados no seu ambiente de trabalho e remover os aspectos causadores do mal-estar. Sendo assim, é importante que programas de qualidade de vida no trabalho que pretendam ter um sucesso real e significativo, devam ter como referência central a opinião dos empregados. Ante o exposto, a pesquisa em tela investigou o que pensam os empregados da organização em estudo sobre qualidade de vida no trabalho.

1.2 Objetivo Geral

Levantar as percepções de qualidade de vida no trabalho dos empregados de uma instituição financeira brasileira, visando fornecer subsídios para o campo de gestão de pessoas.

1.3 Objetivos Específicos

- Caracterizar o perfil organizacional da instituição;
- Identificar os fatores constituintes do conceito de QVT dos empregados;

- Caracterizar as representações de bem-estar no trabalho;
- Caracterizar as representações de mal-estar no trabalho.

1.4 Justificativa

Cada vez mais, a preocupação com o ser humano no seu ambiente de trabalho tem sido uma constante em várias pesquisas e nas organizações, por meio de ações que privilegiam a saúde do trabalhador (ANDRADE; VEIGA, 2012). Do ponto de vista das organizações, a relevância do tema QVT se insere numa visão de enfrentamento dos problemas presentes no dia-a-dia dos ambientes de trabalho que colocam a QVT como essencial na promoção da saúde e bem-estar dos empregados.

Apesar de ser crescente o número de estudos publicados sobre QVT no Brasil, principalmente nas áreas de Administração e Psicologia (FERREIRA *et al.*, 2009), o tema ainda possui muitas lacunas a serem preenchidas.

Atualmente, os ativos intangíveis da organização, como as pessoas que a compõem, são considerados os seus principais diferenciais competitivos (DE OLIVEIRA; LIMONGI-FRANÇA, 2005). Logo, em termos práticos, a pesquisa é importante para investigar quais são os fatores que tornam essas pessoas mais satisfeitas em seu ambiente de trabalho, informação que pode auxiliar a organização a formular e alinhar suas políticas e programas de qualidade de vida no trabalho com os interesses dos empregados, afinal, funcionários mais satisfeitos, são funcionários mais produtivos e conseqüentemente mais lucrativos para a organização.

Essa relação de troca – satisfação promovida pela empresa versus empenho dos funcionários no trabalho – normalmente só funciona quando a empresa promove QVT e BET alinhados às reais necessidades dos empregados, necessidades estas que deveriam estar voltadas para o ambiente dos empregados, o que normalmente não ocorre. O empregado deve realizar suas atividades de

acordo com o que foi estabelecido, com o objetivo de alcançar metas primordiais para que a organização sobreviva e cresça; já a organização deve prover um ambiente que possibilite o alcance dessas metas e que não comprometa a saúde do trabalhador, por cujo bem-estar pessoal ela deve responsabilizar-se (DESSAN; PAZ, 2010).

Outro ponto de vista, de não menos relevância, é a face desumana da modernização que invade os ambientes de trabalho. Segundo Ferreira (2012), responder às demandas corporativas não tem sido nem um pouco indolor, ao contrário, tem afetado diretamente à saúde física e mental do empregado. A OMS define saúde como “um estado de completo bem-estar físico, mental e social, e não apenas a ausência de doenças” (OMS, 1948). Logo, estudar a QVT tem também uma justificativa social, uma vez que ao se melhorar a saúde dos empregados, conseqüentemente haverá uma melhora na saúde da sociedade de uma maneira geral.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Qualidade de vida no trabalho

Com o surgimento após a segunda guerra mundial, a qualidade de vida no trabalho é cada vez mais uma preocupação da área estratégica de gestão de pessoas da organização, visando o bem-estar e a qualidade de vida dos seus colaboradores.

Cabe ressaltar, principalmente pela complexidade dos seres humanos, que a QVT não se restringe apenas à área administrativa. Albuquerque e Limongi-França (1998) destacam as áreas da saúde, da ecologia, da ergonomia, da psicologia, da sociologia, da economia e da engenharia como colaboradoras para o desenvolvimento de estudos relacionados à QVT.

Com o desafio de contribuir para que prevaleça o bem-estar de quem trabalha, entre outros, o aporte teórico da QVT é de grande importância para essa finalidade. Segundo Ferreira *et al.* (2009), os autores de referência em QVT, considerados como precursores de uma abordagem científica de QVT e largamente citados na literatura científica, são Walton (1973) e Hackman e Oldham (1975).

Walton (1973) propôs o primeiro conceito de qualidade de vida no trabalho. Esse conceito relaciona qualidade de vida no trabalho à humanização no ambiente de trabalho. Walton (1983) propõe um modelo teórico composto por oito categorias conceituais, que com seus respectivos indicadores compõe um programa de avaliação de QVT. As oito categorias conceituais são: compensação justa e adequada; condições de trabalho; uso e desenvolvimento das capacidades; chances de crescimento e segurança; integração social na empresa; constitucionalismo; trabalho e espaço total de vida; e relevância social do trabalho. Albuquerque e Ferreira (2011) apontam como um fator limitante desse conceito a ausência de aspectos relacionados com a organização do trabalho e seus desdobramentos tais como os modelos de gestão do trabalho. Esse fator limitante se deve principalmente à época na qual o modelo foi desenvolvido.

Em outra perspectiva, Hackman e Oldham (1975) conceituam QVT como o grau de bem-estar do indivíduo em relação aos aspectos diversos do seu trabalho e privilegiam as características da tarefa na análise de QVT. Ferreira *et al.* (2009) afirma que nessa perspectiva, a gestão de QVT deve basear-se nos seguintes fatores: na necessidade de crescimento do trabalhador e na percepção do significado da tarefa (variedade de habilidades, identidade da tarefa).

No Brasil, a inserção do tema qualidade de vida no trabalho é considerada recente. Apesar disso, já se nota um grande interesse das organizações e aumento nos estudos científicos acerca do tema. Ferreira e Medeiros (2011) destacam, dentre os principais resultados, o aumento substancial da produção científica, em especial nos anos 2007, 2008 e 2009, com a predominância de estudos no campo da Administração. Segundo Ferreira e Medeiros (2011), em termos conceituais, muitos autores sobressaem ao aprimorar os modelos já desenvolvidos, ao propor análises críticas aos conceitos existentes e ao desenvolver novos modelos.

Como a produção literária brasileira acerca de QVT não se originou apenas de uma referência teórica internacional, na literatura nacional atual não há um consenso sobre a definição de QVT. Ferreira e Medeiros (2011) apontam Fernandes (1996); Albuquerque e Limongi-França (1998) e Ferreira (2006) como umas das principais referências acadêmicas sobre o estudo de QVT no Brasil.

Uma das pioneiras no estudo de QVT no Brasil, Fernandes (1996) conceitua QVT como a gestão dinâmica e contingencial de fatores físicos, tecnológicos e sócio-psicológicos que afetam a cultura e renovam o clima organizacional, refletindo-se no bem-estar do trabalhador e na produtividade das empresas. A autora aproxima a literatura de QVT com a de *TQC (Total Quality Control)* e desenvolve um modelo denominado Auditoria Operacional de Recursos Humanos para a QVT, composto por nove dimensões: condições de trabalho, compensação, moral, imagem da empresa, saúde, organização do trabalho, participação, comunicação e relação chefe-subordinado. Ferreira e Medeiros (2011) atestam que, segundo esse enfoque, o conhecimento em QVT busca tornar os cargos mais produtivos e satisfatórios, almejando, com isso, vantagens para os trabalhadores e para as organizações tal qual exposto pelos conceitos clássicos em QVT.

Albuquerque e Limongi-França (1998) traduzem QVT como um conjunto de ações de uma empresa que envolve diagnóstico e implantação de melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais dentro e fora do ambiente de trabalho, e visa propiciar condições plenas de desenvolvimento humano para o trabalho e durante a sua realização.

Para alcançar resultados significativos, os PQVTs (Programas de Qualidade de Vida no Trabalho) não devem perceber os empregados de forma fragmentada – constituído apenas por suas experiências vivenciadas no contexto organizacional –, e devem ter uma visão total do homem. A construção da QVT ocorre a partir do momento em que se tem uma visão geral das pessoas, o que chamamos de enfoque biopsicossocial (LIMONGI – FRANÇA, 1996).

Limongi–França (1996) expõe que, o conceito biopsicossocial origina-se da Medicina Psicossomática, que propõe uma visão holística do ser humano, em oposição à abordagem cartesiana, que propõe uma visão do ser humano dividido em partes. O enfoque biopsicossocial compreende o indivíduo em três níveis: biológico, psicológico e social.

O nível biológico refere-se às características físicas do ser humano, podendo ser herdadas ou adquiridas ao nascer ou durante toda a vida; o nível psicológico refere-se à formação da personalidade e ao enfrentamento de situações. E o nível social refere-se à interação entre o indivíduo e o ambiente que o cerca: pessoas, valores, crenças.

Enquanto a abordagem de Limongi–França (1996) descreve as ações e estratégias organizacionais consideradas como QVT, outra corrente que está ganhando espaço no Brasil, representada pelo autor Mário Cesar Ferreira, refere-se à análise crítica das ações e seus efeitos sobre o trabalhador. Basicamente, Ferreira aborda duas concepções sobre QVT: uma clássica, essencialmente assistencialista e uma contra-hegemônica, que assume tom de caráter preventivo. (FERREIRA *et al.*, 2009).

A QVT assistencialista, que embasa a maioria dos estudos sobre QVT, é caracterizada por PQVTs que visam “adaptar o ser humano ao trabalho” por meio de práticas compensatórias do desgaste provocado por um ambiente organizacional desfavorável (CARNEIRO; FERREIRA, 2007). Nessa concepção de QVT o indivíduo é visto como variável de ajuste, o que leva à diversas práticas de QVT aparecerem de forma inequívoca (FERREIRA; ALVES; TOSTES, 2009).

Já a QVT preventiva, uma perspectiva com base na ergonomia da atividade, é caracterizada por uma tarefa compartilhada por todos no âmbito organizacional e uma responsabilidade institucional orientada por uma busca permanente de integrar o bem-estar, a eficiência e a eficácia no trabalho, sem restringir seu foco à produtividade (FERREIRA *et al.* 2009; LEITE, FERREIRA, MENDES, 2009; FERREIRA, ALVES, TOSTES, 2009).

Para fins da presente pesquisa, adotar-se-á o conceito de QVT, pautado na ergonomia da atividade e, proposto por Ferreira (2012, p. 172), para quem a QVT engloba duas perspectivas:

“Sob a **ótica das organizações**, a **QVT é um preceito de gestão organizacional** que se expressa por um conjunto de normas, diretrizes e práticas no âmbito das condições, da organização e das relações socioprofissionais de trabalho que **visa à promoção do bem-estar** individual e coletivo, o desenvolvimento pessoal dos trabalhadores e o exercício da cidadania organizacional nos ambientes de trabalho.

Sob a **ótica dos colaboradores**, ela [a QVT] se expressa por meio **das representações globais** (contexto organizacional) e **específicas** (situações de trabalho) **que estes constroem, indicando o predomínio das experiências de bem-estar no trabalho**, de reconhecimento institucional e coletivo, de possibilidade de crescimento profissional e de respeito às características individuais”. [g.n.]

Através desse conceito, podemos identificar uma ótica institucional e outra voltada ao ponto de vista dos trabalhadores acerca de QVT. Na primeira, a QVT deve ser uma das finalidades da organização, fundindo-se ao modelo de gestão organizacional e conseqüentemente estando presente em todos os departamentos da organização, através de políticas e programas institucionais (FERREIRA, 2012). Já na segunda ótica, se destaca a importância de ouvir todos os empregados, suas percepções em termos de vivência, de fatos e histórias em um dado contexto do trabalho, a fim de captar os sentimentos de bem-estar no trabalho que nascem e se desenvolvem através de tais experiências profissionais. Por conseqüência, essas percepções devem servir de bússola para adaptar as tarefas, o contexto de trabalho e seus componentes aos trabalhadores (FERREIRA, 2012) e “buscar o alinhamento entre o bem-estar no trabalho e a eficiência dos processos produtivos” (FERREIRA, 2012, p. 30), acalçando assim o ideal de “produtividade saudável”.

Ferreira (2012) destaca cinco principais fatores que englobam os elementos causadores das representações de bem-estar e mal-estar no ambiente de trabalho são: condições de trabalho e suporte organizacional; organização do trabalho; relações socioprofissionais e crescimento profissional; e elo entre trabalho e vida social.

As “condições de trabalho e suporte organizacional” são os meios para a ação do trabalho. Envolve condições físicas (espaço, iluminação, temperatura), instrumentais (mesas, cadeiras, computadores), materiais (insumos) e de suporte (benefícios, suprimentos, tecnologias, políticas de remuneração); a “organização do trabalho” é tudo que influencia na atividade do trabalho em si, horário, controle, divisão do trabalho, metas organizacionais, processo do trabalho, entre outros; já as “relações socioprofissionais de trabalho” são, como o próprio nome expressa, as relações hierárquicas e com seus pares; o “reconhecimento e crescimento profissional” trata das variáveis relativas ao empregado se perceber reconhecido no desempenho das suas atividades e vislumbrar possibilidades de crescimento dentro do ambiente de trabalho (carreira); e por último, o “elo entre o trabalho e a vida social”, que expressa a conexão entre a vida social (família, amigos, casa) e o trabalho e abarca os sentimentos utilidade, prazer, bem estar e reconhecimento social vivenciados em relação ao trabalho realizado (FERREIRA, 2012).

Logo, são esses fatores identificados, por certo, que devem ser alvos, nas organizações, de diagnósticos e análises (LEITE, 2013), em prol de um eficaz QVT preventivo (FERREIRA, 2012). Nesse contexto, Ferreira, Alves e Tostes (2009, p. 2) asseguram que a “importância do tema QVT se inscreve numa perspectiva de enfrentamento dos problemas presentes no cotidiano dos ambientes de trabalho que colocam a qualidade de vida no trabalho como uma real necessidade”.

Em busca de uma análise e um diagnóstico preciso, em que se busca a real percepção de todos os empregados acerca de QVT no contexto organizacional em que estão inseridos, o bem-estar e o mal estar no trabalho são definidos como as duas modalidades de representações de natureza afetiva que balizam e modulam a existência, ou não, de QVT (FERREIRA, 2012).

2.2 Bem-estar no trabalho

A busca pelo bem-estar, o “sentir-se bem” consigo mesmo ou na realização de qualquer atividade, está presente em praticamente todos os campos da atividade humana. Tendo em vista essa presença, o interesse dos profissionais da área de psicologia sobre o tópico vem aumentando. De acordo com Seligman e Csikszentmihalyi (2000) o estudo e a compreensão da felicidade estão entre as principais preocupações da Psicologia para o século XXI.

Não existe consenso sobre a definição de bem-estar na literatura, o que de certa maneira dificulta o estudo. Porém, dentre as várias definições de bem-estar, algumas se sobressaem. Segundo Paschoal e Tamayo (2008), duas grandes correntes podem ser destacadas na área do bem-estar geral: a do bem-estar subjetivo e a do bem-estar psicológico; e a principal diferença entre elas reside na concepção de felicidade adotada. O bem-estar subjetivo está relacionado aos sentimentos de prazer vivenciados pelo indivíduo (afeto positivo e negativo); e o bem-estar psicológico está relacionado à autovalidação (realização).

O bem-estar subjetivo é o “estudo científico da felicidade: o que a causa, o que a destrói e quem a tem” (ALBUQUERQUE; TRÓCCOLI, 2004, p.154). A concepção de felicidade adotada nas pesquisas sobre bem-estar subjetivo deriva, principalmente, da corrente hedônica; de acordo com Ryan e Deci (2001), a principal proposta dos autores que adotam uma visão hedonista da felicidade é que o bem-estar deriva do predomínio de experiências de prazer diante das experiências de desprazer que surgem a partir das vivências positivas e negativas no cotidiano dos indivíduos.

Albuquerque e Tróccoli (2004) definem afeto positivo como um contentamento hedônico puro experimentado em um determinado momento como um estado de alerta, de entusiasmo e de atividade. É um sentimento transitório de prazer ativo; mais uma descrição de um estado emocional do que um julgamento cognitivo.

Já o afeto negativo, segundo Diener e Fujita (1995), é definido como estado de distração e engajamento desprazível e transitório que inclui emoções desagradáveis como irritação, infelicidade, culpa, raiva, nojo, pessimismo e outros sintomas psicológicos aflitivos e angustiantes.

Logo, quanto à felicidade hedônica, emoções de prazer e excitação mesclam-se para determinar a tônica afetiva do ser humano. Emoções de prazer, entusiasmo e conforto são representantes do afeto positivo e apontam alto bem-estar, enquanto emoções de desprazer, ansiedade e depressão representam o afeto negativo e apontam baixo bem-estar (WARR, 2007).

Por outro lado, o bem-estar psicológico refere-se à realização do potencial humano. “A felicidade nessa visão apoia-se na noção de que bem-estar consiste no pleno funcionamento das potencialidades de uma pessoa, ou seja, em sua capacidade de pensar, usar o raciocínio e o bom senso” (SIQUEIRA; PADOVAN, 2008, p. 201).

O bem-estar nessa visão associa-se à doutrina *eudeimonista*. De origem grega, a palavra *eudeimonista* quer dizer felicidade. A doutrina *eudeimonista* surgiu na Antiguidade e era uma posição defendida por Aristóteles e outros os pensadores da época. Para Aristóteles a felicidade é um princípio; é para alcançá-la que realizamos todos os outros atos; ela é exatamente o gênio de nossas motivações.

De acordo com Paschoal e Tamayo (2008), a corrente *eudeimonista* refere-se não somente à felicidade hedônica, mas também à realização do potencial individual e das metas fundamentais de vida. Logo, a felicidade *eudeimonista* possui um sentido mais amplo que a felicidade hedônica. Para Warr (2007), a autovalidação, o desenvolvimento de atributos pessoais, a exploração do próprio potencial e a expressão pessoal são aspectos constituintes da felicidade *eudeimonista*.

Segundo Paschoal e Tamayo (2008) os teóricos do bem-estar psicológico adotam uma a visão de bem-estar, centrada na experiência de expressividade

pessoal e de autorrealização. Os estudos nesta área partem da premissa de que fatores essenciais para a definição de bem-estar têm sido negligenciados pelos pesquisadores hedonistas.

Para o estudo de bem-estar no trabalho na presente pesquisa serão levadas em consideração as duas correntes apresentadas anteriormente. Paschoal e Tamayo (2008) propõem que as duas correntes de estudo do bem-estar geral afetam os estudos sobre bem-estar no trabalho e que ambas são fundamentais para a adequada compreensão do fenômeno.

O ambiente dinâmico e competitivo em que as organizações estão inseridas exige delas uma gestão de pessoas cada vez mais bem feita. Essa boa gestão de pessoas inclui prezar pelo bem-estar para os seus empregados no ambiente de trabalho. Warr (2007) afirma que o ambiente exerce influência à saúde mental das pessoas, isso porque o bem-estar do indivíduo dependerá de quanto o seu ambiente lhe proporcionará oportunidades de experiências positivas, quanto essas são percebidas e quanto são aproveitadas.

Vale deixar claro que, o bem-estar no trabalho é um objeto de características eminentemente humana, resultado das contradições vivenciadas pelos indivíduos no ambiente de trabalho, logo, não faz sentido nos referimos ao “bem-estar no trabalho” como “bem-estar das organizações” e sim “bem-estar do empregado” enquanto parte daquele contexto de trabalho (FERREIRA, 2012).

O BET é um assunto relativamente recente no meio acadêmico e, apesar sua importância, não existem muitos estudos empíricos relacionados ao tema. Paschoal *et al.*, (2010) apontam que as principais pesquisas na área ou referem-se a fenômenos negativos relacionados ao bem-estar no trabalho como o estresse ocupacional e o esgotamento profissional; ou não abordam diretamente as experiências positivas do trabalhador.

Em seu estudo, Paschoal e Tamayo (2008) não se restringem somente as experiências negativas vivenciadas pelo trabalhador. Baseados na teoria de Waltherman (1993) para bem-estar geral e Warr (2007) para bem-estar laboral eles

definem BET incluindo tanto aspectos afetivos (emoções e humores) quanto cognitivos (percepção de expressividade e realização); e englobam assim, pontos fundamentais da abordagem hedonista e da abordagem *eudeimonista*.

Para Paschoal e Tamayo (2008), mesmo os autores que defendem uma visão do bem-estar psicológico têm constatado que as emoções consistem num elemento essencial do bem-estar no trabalho. Waterman (1993) aponta que situações diferentes levam a experiências de bem-estar distintas. Tanto as emoções prazerosas quanto a percepção de realização e expressão são essenciais para a felicidade.

Nesse panorama, o BET pode ser conceituado como “a prevalência de emoções positivas no trabalho e a percepção do indivíduo de que, no seu trabalho, expressa e desenvolve seus potenciais/habilidades e avança no alcance de suas metas de vida.” (PASCHOAL; TAMAYO, 2008, p. 16).

Alinhando ao conceito citado acima, Ferreira, M. C. (2012, p. 179) define bem-estar voltado a qualidade de vida no trabalho como:

“O bem-estar no trabalho é um sentimento agradável que se origina das situações vivenciadas pelo(s) indivíduo(s) na execução das tarefas. A manifestação individual ou coletiva individual ou coletiva de bem-estar no trabalho se caracteriza pela vivência de sentimentos (isolados ou associados) que ocorrem, com maior frequência, nas seguintes modalidades: alegria, amizade, animo, confiança, conforto, disposição, equidade, equilíbrio, estima, felicidade, harmonia, justiça, liberdade, prazer, respeito, satisfação, segurança e simpatia. A vivência duradoura deste sentimento pelos trabalhadores constitui um fator de promoção da saúde nas situações de trabalho e indica a presença de QVT”. [g.n.]

Logo, cabe enfatizar que o bem-estar no trabalho, compreende uma dimensão afetiva: emoções e humores no trabalho; correlacionados com uma dimensão cognitiva: percepção de expressividade e realização pessoal no trabalho. Dimensões as quais, em conjunto, são vigorosamente influenciadas por fatores individuais (características pessoais, estado de saúde), organizacionais (modelo de

gestão e do trabalho) e situacionais (eventos que interferem na atividade do trabalho).

2.3 Mal-estar no trabalho

O mal-estar no trabalho está voltado a uma visão oposta das de bem-estar no trabalho. Seria a outra face da moeda no que concerne s representações experimentadas no ambiente de trabalho. São sentimentos de caráter negativo, vivenciados pelos empregados e influenciados por fatores individuais, organizacionais e individuais (FERREIRA, 2012). O mal-estar no trabalho é conceituado por Ferreira (2012, p. 180), como:

“O mal-estar no trabalho é um sentimento desagradável que se origina das situações vivenciadas pelo(s) indivíduo(s) na execução das tarefas. A manifestação individual ou coletiva do mal-estar no trabalho se caracteriza pela vivencia de sentimentos (isolados ou associados) que ocorrem com maior frequência, nas seguintes modalidades: aborrecimento, antipatia, aversão, constrangimento, contrariedade, decepção, desanimo, desconforto, descontentamento, desrespeito, embaraço, incomodo, indisposição, menosprezo, ofensa, perturbação, repulsa, tédio. A vivência duradoura deste sentimento pelos trabalhadores constitui um fator de risco para a saúde nas situações de trabalho e indica a ausência de QVT.” [g.n.]

Por esse conceito, podemos afirmar que a presença contínua de sentimentos de mal-estar vivenciados pelos indivíduos em relação ao ambiente de trabalho indica a ausência de QVT. Como é de característica do “bem-estar no trabalho”, o mal-estar no trabalho também é um objeto de natureza humana que tem origem em situações vivenciadas pelo indivíduo. Portanto, “não tem sentido nessa abordagem, falar em mal-estar organizacional ou mal-estar das organizações” (FERREIRA, M., 2012, p. 181).

Contudo, as representações de bem-estar no trabalho e mal-estar no trabalho coabitam as relações de trabalho e, portanto, constituem os polos que norteiam o estudo para se avaliar presença ou a ausência de QVT.

3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

O presente capítulo tem como objetivo delinear, por meio dos tópicos subsequentes, os métodos e as técnicas utilizadas na pesquisa em tela. Para que seja apresentado com maior clareza, os tópicos apresentados seguem uma linha lógica de raciocínio, sendo dispostos na seguinte ordem: tipo de descrição geral da pesquisa; características da organização, setor ou área de estudo; caracterização da população e amostra; caracterização dos instrumentos de pesquisa; e descrição dos procedimentos de coleta e da análise de dados realizada.

3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa

O objetivo geral da pesquisa buscou verificar as percepções referentes à qualidade de vida no trabalho dos empregados de uma instituição financeira brasileira. Para que tal objetivo fosse atendido, foi necessário que se fizesse um levantamento com mais profundidade e esclarecimento das percepções dos traços estudados no contexto em que foi feita a investigação. Para tanto, o estudo de caso foi definido como método de pesquisa.

De acordo com Yin (2005, p.32), o estudo de caso é um estudo empírico que investiga um fenômeno atual dentro do seu contexto de realidade, quando as fronteiras entre os fenômenos e o contexto não são claramente definidas e no qual são utilizadas várias fontes de evidências. De acordo com Gil (2009) o estudo de caso vem sendo utilizado cada vez mais pelos pesquisadores com diversos propósitos. Alinhados a essa ideia, Lakatos e Marconi (2010) destacam três motivos para estudar casos: motivos intrínsecos (representação de traços particulares), motivos de caráter instrumental (esclarecimentos de traços sobre

algumas questões) e coletivos (abordagem de vários fenômenos em conjunto). Desse modo, a escolha do método está alinhada ao pensamento metodológico descrito.

Quanto ao local onde a pesquisa será realizada, este estudo pode ser classificado como de campo, pois teve o levantamento de informações no local de ocorrência do fenômeno.

Quanto à abordagem utilizada, a pesquisa é qualitativa, pois, preocupa-se em analisar e interpretar aspectos mais profundos do ser humano. Segundo Lakatos e Marconi (2010), pesquisas qualitativas fornecem uma análise mais detalhada e complexa sobre o comportamento humano, mostrando seus hábitos, atitudes e tendências de comportamento.

3.2 Caracterização da organização

A organização onde a pesquisa foi realizada solicitou que o seu nome não fosse citado no presente estudo. Em decorrência disso, este relato apresenta características gerais da organização que não permitem ao leitor identificá-la.

A pesquisa foi realizada em uma Instituição financeira fundada em 1980. Suas operações ativas são, basicamente, direcionadas ao mercado imobiliário e ao Sistema Financeiro da Habitação (SFH).

Como suas atividades se estendem a todo território nacional, a instituição possui escritórios e postos de atendimento em todos os estados do Brasil, onde é feito o contato direto com os seus clientes. Sua sede, onde todas as decisões financeiras são tomadas, se localiza em Brasília-DF e possui atualmente, em seu quadro pessoal, 824 empregados. A pesquisa se desenvolveu, particularmente em uma unidade, que fica localizada na sua sede.

3.3 População e amostra

A pesquisa se desenvolveu em uma unidade específica da referida instituição em estudo. Essa unidade possui 48 empregados no seu quadro pessoal e tem como principal atividade a “gestão das pessoas” da instituição financeira. Podemos definir assim, a população como o universo dos empregados da unidade descrita acima.

Segundo Servino (2010), a amostra de uma pesquisa é conceituada como um subconjunto, representativo ou não da população em estudo. Por se tratar de um estudo de caso, descritivo, a pesquisa não tem a pretensão de representar o universo da organização, e sim fazer um primeiro contato, de caráter exploratório, por meio da unidade em estudo. Foram estabelecidos critérios para elegibilidade da amostra, que foi definida como não-probabilística por acessibilidade; já que foram selecionados os elementos acessíveis, que se mostram receptivos a participar da pesquisa. Para delimitação do número de entrevistas utilizou-se o critério de saturação, ou seja, as informações fornecidas nas entrevistas começam a se tornar repetitivas.

De toda a população, responderam o questionário 32 empregados. Logo, a amostra ficou definida nos 32 respondentes que se mostraram dispostos a participar da pesquisa. Desses respondentes, ocorreu que 16 são do sexo feminino e 16 do sexo masculino. Apesar de não ter se buscado esse equilíbrio de gênero, ele foi interessante para que se realizasse uma comparação entre as percepções de cada sexo.

Em atinência aos objetivos da presente pesquisa em tela, o instrumento escolhido para investigar as percepções acerca da qualidade de vida no trabalho pelos empregados foi o Inventário de Qualidade de Vida no Trabalho (IA_QVT), validado por Ferreira, M. C. em 2009 (FERREIRA, 2012). O IA_QVT, destinado a um diagnóstico científico e preventivo da QVT em uma organização com base na

percepção dos colaboradores, é um instrumento de pesquisa de natureza quantitativa/qualitativa (FERREIRA, 2013). Esse instrumento, que foi desenvolvido baseado em muitas pesquisas acerca de QVT, tem como principal promessa o conhecimento, com rigor científico, do que pensam os respondentes sobre a QVT.

Ferreira (2012) destaca que as quatro principais utilidades do IA_QVT são: a realização de um diagnóstico dinâmico de como os empregados avaliam a QVT na organização a qual pertencem; gerar subsídios essenciais para a formulação de PQVT e uma política que atendam os anseios dos respondentes e que se alinhem a seus pensamentos; conhecer os indicadores de QVT que ajudem na formulação dos PQVT; e monitorar a evolução de QVT implementada no organização.

A parte quantitativa da escala (escala Likert, Alfa = 0,94) possui cinco fatores que compõem a QVT na visão contra-hegemônica, com base na ergonomia da atividade. São eles: “Condições de Trabalho” (12 itens); “Organização do trabalho” (9 itens); “Relações socioprofissionais de trabalho” (14 itens); “Reconhecimento e crescimento profissional” (6 itens); e “Elo entre trabalho e vida social (10 itens) devidamente apresentados no capítulo anterior.

Por sua vez, a parte qualitativa, que foi utilizada na presente pesquisa, contém quatro questões abertas, quais sejam, em ordem, “Na minha opinião, qualidade de vida no trabalho é...”; “Quando penso no meu trabalho no [nome da organização] o que me causa mais bem-estar é...”; “Quando penso no [nome da organização], o que me causa mais bem-estar é...”; e “Comentários e sugestões”.

Na presente pesquisa, optou-se utilizar a parte qualitativa do IA_QVT. Essa escolha se deve por perceber que essa parte do inventário se adequa melhor ao tipo de estudo proposto. Lakatos e Marconi (2010) destacam que a metodologia qualitativa tradicionalmente se identifica com o estudo de caso, pois, se caracteriza por dar atenção às questões que podem ser conhecidas por meio de casos.

O instrumento utilizado foi organizado em duas partes. A primeira continham informações preliminares, tais quais: objetivos, importância da pesquisa, livre participação, confidencialidade no tratamento e divulgação dos resultados e opção para marcação da variável gênero. Logo em seguida, vinham as quatro questões abertas do IAQVT, na sua composição qualitativa, para que os respondentes discorressem sobre as suas percepções.

3.4 Procedimentos de coleta e de análise de dados

O questionário foi impresso e aplicado pessoalmente pelo pesquisador no local de trabalho dos respondentes; ao entregar o questionário, de forma individual, o pesquisador explicitou a todos os possíveis respondentes a finalidade do instrumento e o sigilo das informações prestadas.

Para que os respondentes se sentissem mais à vontade quanto ao sigilo das respostas, os questionários foram colocados em envelopes de papel pardo e à medida que eram entregues aos respondentes, o pesquisador comunicava que teriam três dias para que eles pudessem responder, sendo entregues para o pesquisador todos juntos, dentro dos envelopes e devidamente respondidos após o prazo estabelecido, para que fosse feita a análise dos dados.

A análise dos dados foi feita com base na “organização da análise” de Laurence Bardin (BARDIN, L., 2011). A autora divide a análise em três etapas cronológicas: pré-análise; a exploração do material; e o tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação.

Na fase da pré-análise foi realizada uma leitura geral e descompromissada dos questionários coletados. Logo após foram selecionados os documentos que iriam ser submetidos à presente análise, essa seleção teve como prerrogativa que as três primeiras perguntas estivessem devidamente preenchidas.

A partir dessa seleção, apesar das hipóteses estarem inseridas dentro dos cinco fatores que permeiam a visão sobre QVT preventiva, começou-se a criar hipóteses baseadas nos discursos dos respondentes, ou, em outras palavras, a se familiarizar com quais fatores estavam presentes nas respostas coletas.

Na segunda etapa, foi realizada a exploração do material. Essa exploração consistiu em uma operação de classificação em função dos cinco fatores que compõem a visão contra-hegemônica de QVT, e a identificação dos núcleos temáticos de maior expressividade inseridos nesses fatores.

Ao final, na etapa de tratamento dos resultados e interpretação, foram destacados os núcleos temáticos de maior expressividade, com informação adicional do gênero dos respondentes e falas mais representativas de cada núcleo.

4 RESULTADO E DISCUSSÃO

Como base no trajeto metodológico percorrido, foi possível identificar um conjunto de resultados relativos ao tratamento dos dados. São apresentados a seguir os principais elementos constitutivos dos resultados da pesquisa identificados no discurso dos respondentes. Esses elementos, que também são denominados “Núcleos Temáticos Estruturadores do Discursos – NTED” (FERREIRA, 2012, p. 210), foram dispostos nas tabelas em ordem decrescente em relação ao número de vezes (N) que apareceram no discurso; e ao lado, esse número foi dividido pela frequência que aparecem nos discursos em relação aos sexos feminino e masculino. A título de ilustração, foram apresentados, a cada núcleo temático destacado, três exemplos de falas representativas. Essas falas foram retiradas das respostas dos questionários aplicados na presente pesquisa.

4.1 O olhar dos empregados sobre o que é qualidade de vida no trabalho

O tratamento dos dados possibilitou a constatação dos seguintes núcleos temáticos:

NÚCLEOS	(N)	FEMININO	MASCULINO
▪ Relações socioprofissionais de trabalho	17	12	5
▪ Condições de trabalho e suporte organizacional	12	5	7
▪ Trabalho como fonte de prazer	12	6	6
▪ Organização do trabalho	7	4	3
▪ Reconhecimento e crescimento profissional	7	3	4

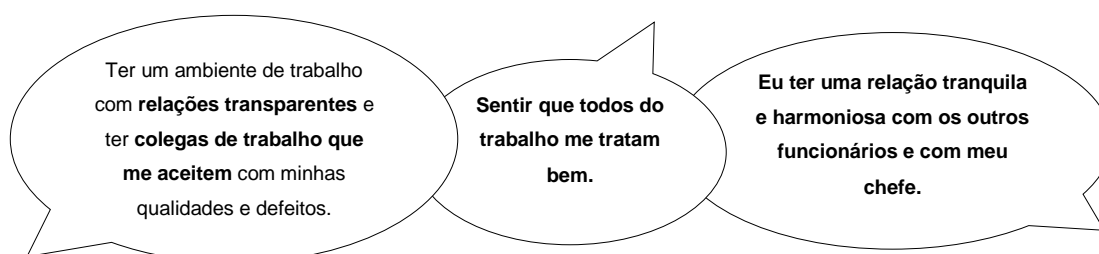
Tabela 1 – Núcleos temáticos de Qualidade de Vida no Trabalho

Relações socioprofissionais de trabalho

Como apresentado na tabela acima, a análise dos discursos revela que os elementos constitutivos do fator “relações socioprofissionais de trabalho” estão fortemente associados ao conceito de QVT na percepção dos respondentes.

Eis algumas falas representativas, identificadas pelo pesquisador, que ilustram empiricamente as relações socioprofissionais de trabalho como atributo constitutivo do conceito de QVT sob a ótica dos empregados (grifos nossos).

“Na sua opinião, qualidade de vida no trabalho é...”

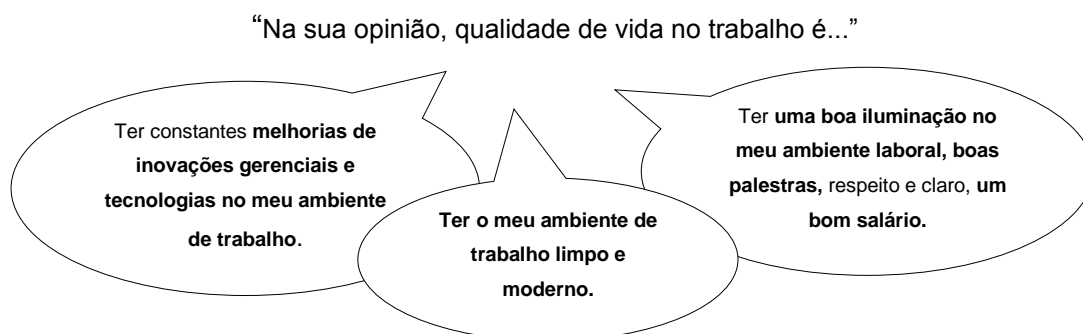


Condições de trabalho e suporte organizacional

Condições de trabalho e suporte organizacional aparece como o segundo núcleo temático com maior ocorrência no discurso acerca do que é QVT. Vale

ênfatar que o fator “condições de trabalho e suporte organizacional” engloba inúmeros elementos. Além de condições físicas e instrumentais, esse fator trata de políticas de remuneração, capacitação e de benefícios.

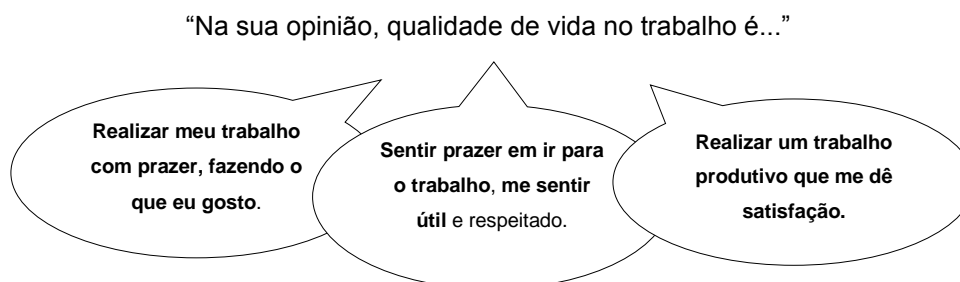
Eis algumas falas representativas, identificadas pelo pesquisador, que ilustram empiricamente as condições de trabalho e suporte organizacional como atributo constitutivo do conceito de QVT sob a ótica dos empregados (grifos nossos).



Trabalho como fonte de prazer

Com a mesma frequência nos discursos (12 vezes) que o NTED apresentado acima, o núcleo temático “trabalho como fonte de prazer” também aparece em segundo lugar na concepção dos empregados acerca do que é QVT. Como já mencionado anteriormente, esse elemento pertence ao fator “elo entre a trabalho e vida social”, que trata, além de outros elementos, do prazer que o indivíduo sente em relação ao sentido do trabalho.

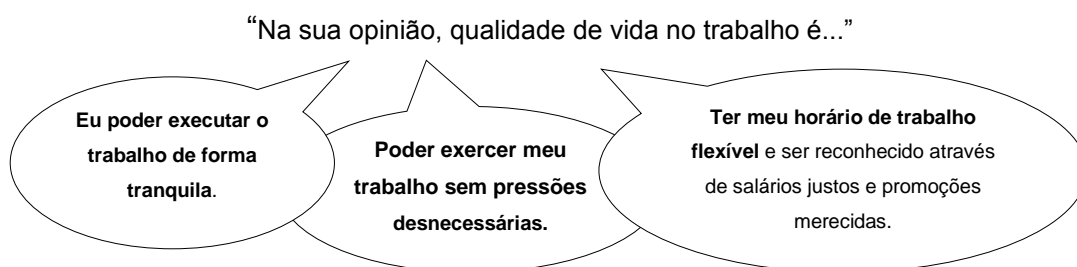
Eis algumas falas representativas, identificadas pelo pesquisador, que ilustram empiricamente o trabalho como fonte de prazer como atributo constitutivo do conceito de QVT sob a ótica dos empregados (grifos nossos).



Organização do trabalho

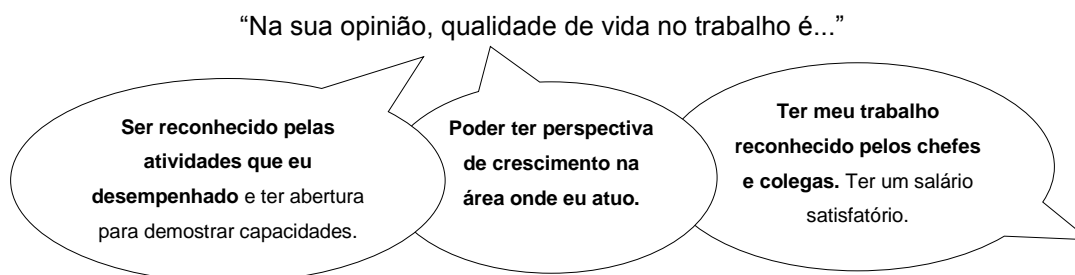
Com menos expressividade em números (sete vezes) do que os NTED citados anteriormente, “organização do trabalho” aparece no discurso de alguns participantes como um fator de relevância no que diz respeito a conceituação de QVT.

Eis algumas falas representativas, identificadas pelo pesquisador, que ilustram empiricamente a organização do trabalho como atributo constitutivo do conceito de QVT sob a ótica dos empregados (grifos nossos).



Reconhecimento e Crescimento profissional

Assim como “organização do trabalho”, o NTED “reconhecimento e crescimento profissional” foi diagnosticado em apenas sete das 32 falas analisadas. Eis algumas falas representativas, identificadas pelo pesquisador, que ilustram empiricamente o reconhecimento e crescimento profissional como atributo constitutivo do conceito de QVT sob a ótica dos empregados (grifos nossos).



4.2 Fontes de bem-estar no trabalho: o que dizem os empregados

Na tabela a seguir são apresentadas as principais fontes de bem-estar encontradas no discurso dos respondentes.

NÚCLEOS	(N)	FEMININO	MASCULINO
▪ Condições de trabalho e suporte organizacional	17	7	10
▪ Relações socioprofissionais de trabalho	13	9	4
▪ Sensação de utilidade à empresa	10	5	5
▪ Organização do trabalho	10	6	4
▪ Reconhecimento e crescimento profissional	7	3	4

Tabela 2 – Núcleos temáticos de Bem-Estar no trabalho

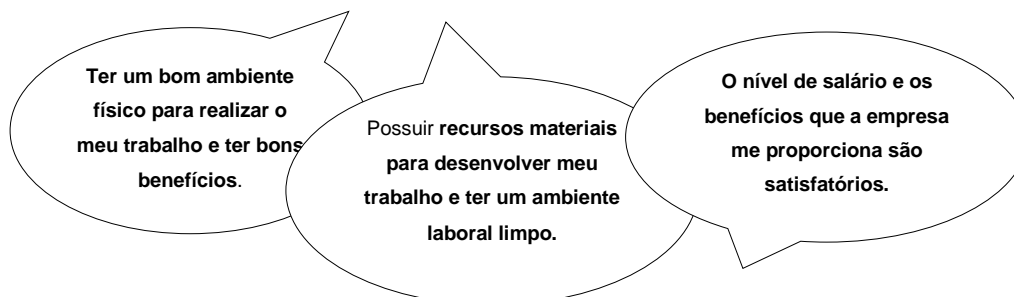
Condições de trabalho e suporte organizacional

No polo das representações positivas, o núcleo temático com maior presença nos discursos dos respondentes foi “condições de trabalho e suporte organizacional”. Foram detectadas 17 falas dentre os discursos analisados.

Cabe destacar que por se tratar de uma instituição financeira privada, com suportes modernos que promovem condições de trabalho adequadas, era esperado que o fator aqui mencionado fosse fonte de BET, ou pelo menos, não aparecesse como fonte de MET. Logo, até o presente momento, em que ainda não apresentamos os resultados concernentes ao mal-estar no trabalho, infere-se que as condições de trabalho e suporte organizacional sejam satisfatórias e fontes de QVT dos empregados. Abaixo, eis algumas falas representativas, identificadas pelo pesquisador, que ilustram empiricamente as condições de trabalho e suporte

organizacional como fonte de bem-estar, sob a ótica dos empregados (grifos nossos).

“Quando penso no meu trabalho na [instituição], o que me causa mais bem-estar é...”



Relações socioprofissionais de trabalho

O núcleo temático que apareceu em segundo lugar como causador de bem-estar no ambiente de trabalho, também esteve fortemente associado ao discurso dos empregados acerca do conceito de QVT. Eis algumas falas representativas, identificadas pelo pesquisador, que ilustram empiricamente as relações socioprofissionais como fonte de bem-estar, sob a ótica dos empregados (grifos nossos).

“Quando penso no meu trabalho na [instituição], o que me causa mais bem-estar é...”

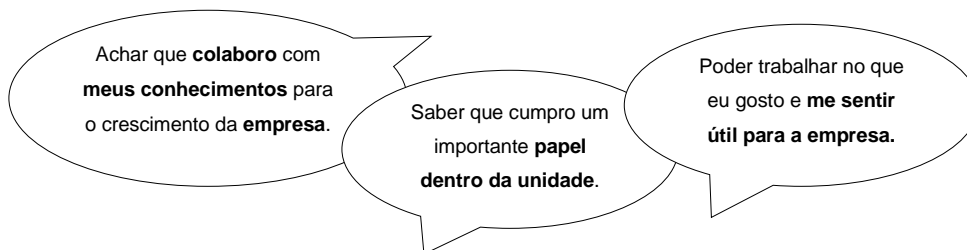


Sensação de utilidade à empresa

Pertencente ao fator “elo entre trabalho e vida social”, a sensação de utilidade à empresa aparece aqui como o terceiro núcleo temático mais representativo nos discursos dos empregados. Foram encontradas dez falas alusivas à utilidade à empresa como fonte de bem-estar no trabalho.

Eis algumas falas representativas, identificadas pelo pesquisador, que ilustram empiricamente a utilidade do empregado à empresa como fonte de bem-estar, sob a ótica dos empregados (grifos nossos).

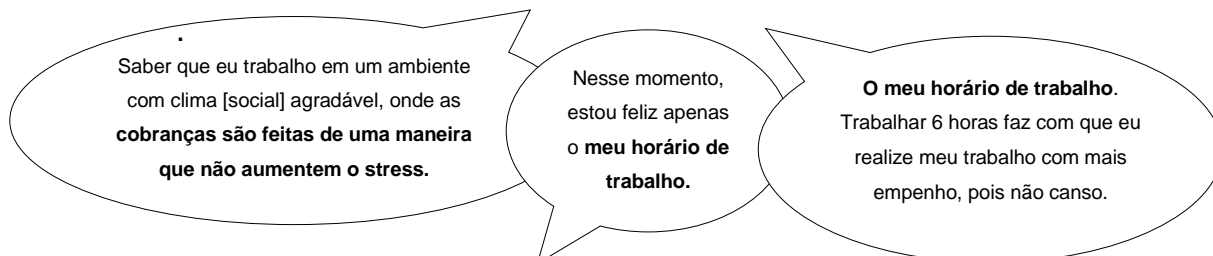
“Quando penso no meu trabalho na [instituição], o que me causa mais bem-estar é...”



Organização do trabalho

Com uma relevante expressividade nas representações positivas, o núcleo temático “organização do trabalho” aparece como fonte de bem-estar de dez dos 32 respondentes. Eis algumas falas representativas, identificadas pelo pesquisador, que ilustram empiricamente a organização do trabalho como fonte de bem-estar, sob a ótica dos empregados ([] nosso, grifos nossos).

“Quando penso no meu trabalho na [instituição], o que me causa mais bem-estar é...”



Reconhecimento e Crescimento profissional

Com a mesma expressividade, em números, do discurso dos trabalhadores no que concerne às percepções sobre o que é QVT, o NTED “reconhecimento e crescimento profissional” se faz presente em apenas sete discursos relacionados às representações de natureza positiva.

Eis algumas falas representativas, identificadas pelo pesquisador, que ilustram empiricamente o reconhecimento e o crescimento profissional como fonte de bem-estar, sob a ótica dos empregados (grifos nossos).

“Quando penso no meu trabalho na [instituição], o que me causa mais bem-estar é...”



4.3 Fontes de mal-estar no trabalho: o que dizem os empregados

Vejamos agora o reverso da medalha. Na tabela a seguir são apresentadas as principais fontes de mal-estar encontradas no discurso dos respondentes.

NÚCLEOS	(N)	FEMININO	MASCULINO
▪ Relações socioprofissionais de trabalho	22	14	8
▪ Organização do trabalho	8	4	4
▪ Reconhecimento profissional	6	3	3

Tabela 3 – Núcleos temáticos de Mal-Estar no Trabalho

Relações socioprofissionais de trabalho

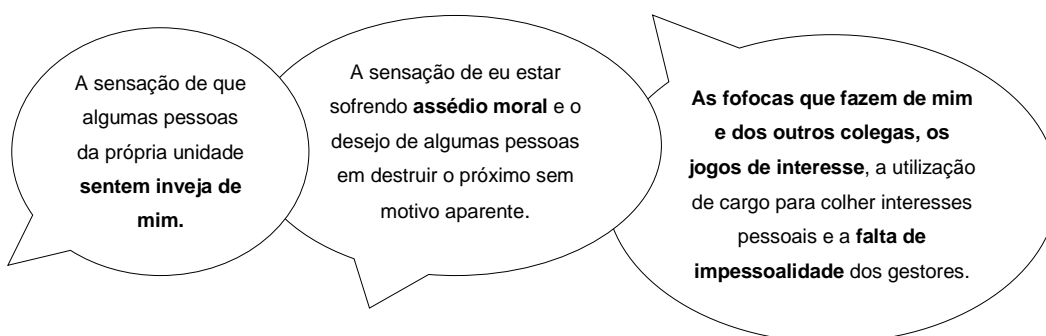
Com o maior número de respondentes concernentes a um núcleo temático em uma dada pergunta, as “relações socioprofissionais de trabalho” aparecem com grande destaque nas queixas de mal-estar vivenciadas nos ambiente de trabalho.

Vale salientar que o mesmo NTED apareceu como fonte de bem-estar de 13 dos 32 respondentes da pesquisa em tela. Esses dados nos levam a inferir que apesar de 40,62% dos respondentes salientarem suas relações socioprofissionais de trabalho como fonte de bem-estar no trabalho, tais relações não são estendidas a todas as (relações) vivenciadas no trabalho. Outro ponto de destaque para as relações socioprofissionais de trabalho é que na concepção genérica de QVT, 53,12% dos respondentes fizeram alusão a esse NTED aqui abordado,

evidenciando assim, a importância de tal núcleo temático na promoção de QVT desses empregados.

Eis algumas falas representativas, identificadas pelo pesquisador, que ilustram empiricamente as relações socioprofissionais como fonte de mal-estar, sob a ótica dos empregados.

“Quando penso no meu trabalho na [instituição], o que me causa mais mal-estar é...”

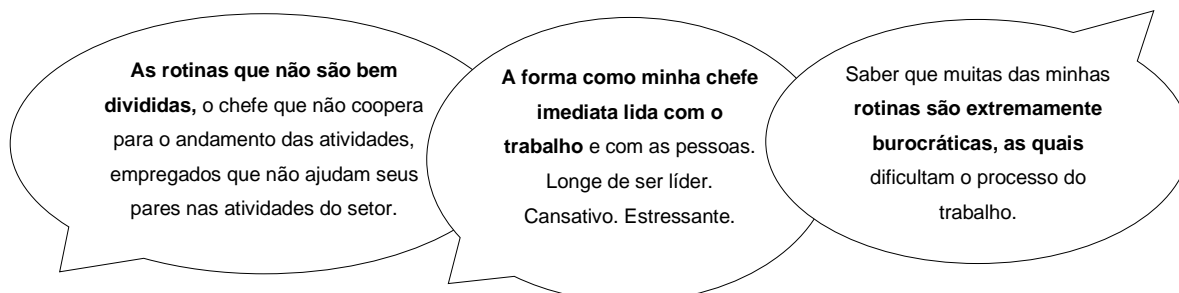


Organização do trabalho

O núcleo temático “organização do trabalho” aparece em segundo lugar dentre as falas pertencentes às causas de mal-estar vivenciadas no ambiente de trabalho. Foram detectados nos discursos pertencentes ao polo das representações negativas, oito elementos de que integram esse núcleo temático.

Eis algumas falas representativas, identificadas pelo pesquisador, que ilustram empiricamente a organização do trabalho como fonte de mal-estar, sob a ótica dos empregados.

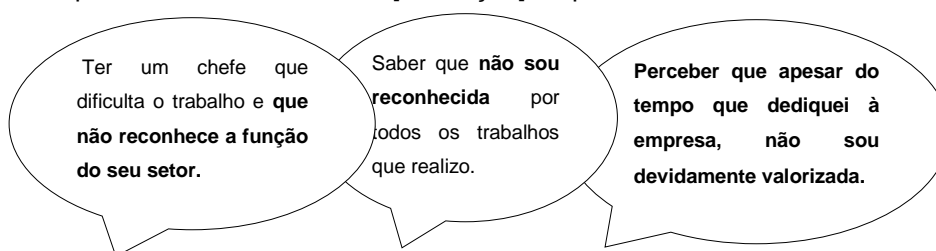
“Quando penso no meu trabalho na [instituição], o que me causa mais mal-estar é...”



Reconhecimento profissional

Com um número semelhante ao obtido nas representações que são fontes de bem-estar no trabalho, os elementos constitutivos de “reconhecimento e crescimento profissional” aparece em oito falas dos discursos pertencentes as causas de mal-estar no trabalho. Eis algumas falas representativas, identificadas pelo pesquisador, que ilustram empiricamente o reconhecimento e o crescimento profissional como fonte de mal-estar, sob a ótica dos empregados.

“Quando penso no meu trabalho na [instituição], o que me causa mais mal-estar é...”



Vale ressaltar que outros elementos presentes nos fatores que estão na gênese das vivências de bem-estar e mal-estar foram encontrados nos discursos dos respondentes, porém, foram ressaltados aqui os que tiveram maior expressividade.

Inobstante o questionário conter quatro perguntas, não foi criado um tópico para “críticas em sugestões”. Essa decisão foi devida ao baixo índice das respostas preenchidas pelos respondentes nesse item, apenas 12, aliado ao fato do conteúdo das respostas apresentadas serem pontuais.

Contudo, após a identificação das principais mensagens passadas pelos empregados, nota-se que podemos realizar algumas inferências sobre relevância dos núcleos mais expressivos no discurso, e conseqüentemente, um levantamento do contexto do trabalho vivenciado.

Para que o levantamento do contexto ficasse mais lucido, consolidou-se a seguir, as principais representações alusivas ao conceito de QVT, bem como, as principais fontes de mal-estar e bem-estar no trabalho na visão dos respondentes. Nas tabelas abaixo, são apresentados os aspectos estruturantes do conceito de

QVT; e das representações de BET e MET. Tais fatores estão contidos dentro dos núcleos temáticos e exemplificam de maneira mais clara o que dizem os respondentes.

QVT —	<i>Relações socioprofissionais do trabalho:</i> Existência de amizade no ambiente trabalho, aceitação, boa relação com os colegas e chefe imediata.
	<i>Condições de trabalho e suporte organizacional:</i> Ambiente de trabalho limpo; iluminação adequada; salário adequado; equipamentos tecnológicos modernos.
	<i>Trabalho como fonte de prazer:</i> Realizar o trabalho com prazer; sentir prazer em ir para o trabalho; satisfação.
	<i>Organização do trabalho:</i> Ausência de pressão na realização do trabalho e horário flexível.
	<i>Reconhecimento e crescimento profissional:</i> Reconhecimento do trabalho desenvolvido; perspectiva de crescimento; se sentir reconhecido pelos colegas e pelo chefe.

Tabela 4 – Aspectos estruturantes do conceito de QVT

BET —	<i>Condições de trabalho e suporte organizacional:</i> Ambiente físico adequado e limpo; salário; recursos materiais.
	<i>Relações socioprofissionais do trabalho:</i> Existência de amizade no ambiente de trabalho; colegas de trabalho comprometidos; bom relacionamento com os colegas; sentimento de paz; integração social.
	<i>Sensação de utilidade à empresa:</i> Sensação de cumprimento do trabalho; valor trabalho; atingir objetivo da empresa.
	<i>Organização do trabalho:</i> Cobranças coerentes com o trabalho e horário.
	<i>Reconhecimento e crescimento profissional:</i> Reconhecimento do trabalho pelos colegas e pela chefia, perspectiva de crescimento, elogios.

Tabela 5 – Aspectos estruturantes das representações de Bem-Estar no Trabalho

MET —	<i>Relações socioprofissionais do trabalho:</i> Convívio ruim com alguns colegas; tratamento diferenciado; inveja; cobiça; fofoca; falsidade; falta de transparência; posturas inadequadas; jogos de interesse; falta de respeito; tratamento inadequado; falta de comprometimento com o trabalho; assédio moral; aborrecimento
	<i>Organização do trabalho:</i> Pressão; rotinas burocráticas; rotinas que não são bem divididas; chefe dificulta o trabalho.
	<i>Reconhecimento no trabalho:</i> Trabalho sem reconhecimento e desvalorização.

Tabela 6 – Aspectos estruturantes das representações de Mal-Estar no Trabalho

Esses aspectos são importantes para esclarecer de fato, quais são os conceitos e percepções que estão no discurso dos empregados. Afinal, um núcleo temático é composto de vários temas e a referência a eles de maneira geral, tornaria o diagnóstico superficial. Logo, sempre que estivermos falando do reforço ou eliminação/minimização de algum núcleo temático/elemento, vamos estar nos referindo aos aspectos estruturantes do presente discurso, ilustrados acima.

Em síntese, pode-se observar, após a apresentação dos resultados, que a percepção de QVT dos empregados se assemelha muito com as representações de bem-estar no trabalho. Corroborando com a ideia que QVT é vivenciar bem-estar no trabalho.

Podemos deduzir, também, que são recorrentes as relações socioprofissionais conflituosas no ambiente de trabalho estudado, pois, como já mencionado, apesar das relações socioprofissionais aparecerem em um número considerável como fonte de bem-estar, é imperioso destacar esse fator como fonte de mal-estar no contexto analisado. Inveja, aborrecimento, desrespeito, entre outros são aspectos extremamente presentes no discurso quando são mencionadas as relações com os pares, com os chefes ou com os subordinados. Cabe esclarecer, que não foram detectadas nos discursos falas a respeito das relações com pessoas externas à empresa como, por exemplo, os clientes. Outro ponto relevante, e também já mencionado anteriormente, é que os elementos pertencentes ao fator “relações socioprofissionais de trabalho” se destacam no

discurso dos respondentes sobre o que eles percebem como QVT, ratificando ainda mais que a QVT é indissociável desse NTED na percepção dos empregados, e colocando os fatores estruturantes do discurso pertinentes às relações socioprofissionais de trabalho como os principais a vivenciar mudanças para uma melhora da QVT.

Outro elemento que para os empregados é inseparável da percepção de QVT é o “trabalho como fonte de prazer”. Essa associação ficou clara na presença desse elemento significativas vezes nas respostas referente à concepção genérica de QVT. Associado a esse elemento, a presença do núcleo temático “sensação de utilidade à empresa” como fonte de bem-estar, traz mais uma vez a ideia do “sentido de trabalho” na vida dos empregados. O “sentido do trabalho” na vida dos empregados está inserido no fator “elo entre o trabalho e vida” e engloba tanto o “trabalho como fonte de prazer” quanto a “utilidade a empresa”. Logo, podemos relacionar o elemento “utilidade à empresa” ao elemento “prazer no trabalho” e conseqüentemente, associar a “sentido do trabalho” as percepções de QVT dos respondentes.

Em se tratando dos elementos que integram especificamente “condições de trabalho”, (como equipamentos, ambiente físico, instrumental, material, etc.) não foram encontrados relatos de representações de mal-estar no trabalho, ratificando assim, uma inferência feita quando apresentamos as representações de bem-estar no trabalho, que destacava esse fator como fonte de bem-estar no trabalho aliado ao conhecimento por parte do pesquisador das instalações físicas e materiais de onde a pesquisa foi realizada. Logo, as condições adequadas de trabalho também podem ser consideradas indissociáveis da percepção de QVT dos empregados.

Também pertencente aos núcleos temáticos centrais que estão associados à QVT percebida pelos empregados, estão presentes elementos que fazem alusão ao fator “organização do trabalho”. Vale destacar a presença do fator representativo do discurso “horário” como fonte de bem-estar dos empregados e o fator “pressão” como fonte de mal-estar no trabalho.

Ademais, ser reconhecido profissionalmente e vislumbrar a possibilidade de crescimento na instituição são os últimos elementos em destaque que são indissociáveis da QVT para os empregados. Esses elementos aparecem quase na mesma proporção nas duas primeiras perguntas do questionário, fazendo deles indispensáveis para os contornos conceituais de QVT.

Em acréscimo, foi percebido que, apesar de alguns elementos apresentarem diferenças aparentes no que concerne à variável demográfica “gênero”, em uma visão panorâmica de resultados, essa variável não tem uma real expressividade, demonstrando que QVT é uma “coisa” de ambos os sexos, e deve ser tratada de maneira igualitária na instituição.

Por fim, cabe salientar que agora que as percepções dos empregados acerca de QVT possuem um caráter mais lúcido, norteado pelos principais laços, tanto positivos quanto negativos, as políticas e programas devem tentar se alinhar e se desenvolver a fim de maximizar as fontes de bem-estar e eliminar/minimizar as de mal-estar. Vale enfatizar que esse desenvolvimento deve estar baseado nos aspectos estruturantes do discurso elencados nas tabelas (quatro, cinco e seis) acima, para que se tenha de fato o trabalho como sinônimo de qualidade de vida, no presente contexto.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Em conclusão, a presente pesquisa teve como objetivo geral levantar as percepções de QVT, BET e MET dos empregados de uma instituição financeira. Para que esse objetivo fosse alcançado, foram definidos três objetivos específicos: caracterizar o perfil organizacional da instituição; identificar os fatores constituintes do conceito de QVT dos empregados; e caracterizar as representações de mal-estar e bem-estar no trabalho.

Tanto o objetivo geral quanto os objetivos específicos estão alinhados a uma visão contra-hegemônica de QVT – ancorada na perspectiva analítica teórico-

metodológica da ergonomia da atividade, centrada no olhar dos trabalhadores no que tange representações de QVT, bem-estar e mal-estar no trabalho – em detrimento da visão hegemônica, cujo foco está baseado em uma postura assistencialista (FERREIRA, 2012).

A pesquisadora optou por utilizar a perspectiva contra-hegemônica para nortear a sua pesquisa, por avaliar que políticas e programas de QVT formulados de baixo para cima no contexto organizacional possuem chances maiores de sucesso se comparados àqueles formulados de cima para baixo. Afinal, como o objetivo das políticas e dos PQVT é promover qualidade de vida para os empregados, é fundamental que esses enxerguem valor nas práticas implementadas. Portanto, o modo mais apropriado de levantar subsídios para uma política e PQVT encontrado pela pesquisadora foi perguntar aos empregados o que eles entendem por QVT e, a partir de uma pesquisa qualitativa exploratória, foram detectados os principais elementos representativos que compõem a QVT na visão dos respondentes.

Como principal contribuição, essa pesquisa conseguiu, através do levantamento das percepções dos empregados acerca de QVT, formular uma visão panorâmica da unidade na instituição financeira em estudo no que concerne o delineamento dos conceitos de QVT, baseados na perspectiva analítica teórico-metodológica da ergonomia da atividade. Essa visão panorâmica é de extrema importância, pois explicita que os PQVT assistencialistas que normalmente são desenvolvidos nas organizações pouco tem a ver com os anseios e necessidades dos empregados.

Em síntese, “relações socioprofissionais”, “condições de trabalho” e “prazer no trabalho” aparecem com mais força como elementos representativos que podem ser associados a uma definição de QVT na visão dos respondentes. Logo, gostar do que se faz e se sentir útil no trabalho; ter relações socioprofissionais harmoniosas; e ter boas condições físicas de trabalho e um bom suporte organizacional devem estar na base dos objetivos dos programas de QVT desenvolvidos para tal unidade, buscando, assim, um alinhamento com o que anseiam os trabalhadores quando pensam no tema.

Em se tratando de bem-estar e mal-estar no trabalho, podemos destacar as “condições de trabalho adequadas” como a maior fonte de bem-estar e “relações socioprofissionais conflituosas” como a maior fonte de mal-estar, detectada na fala dos respondentes. Segundo a perspectiva adotada, as representações de bem-estar e mal-estar no trabalho constituem os “polos do *continuum*” (FERREIRA, 2012 p. 183) que referenciam teoricamente o diagnóstico de QVT. Logo, o aparecimento dos elementos nas representações positivas indica a presença de QVT em um dado elemento, enquanto o aparecimento de um elemento nas representações negativas indica a ausência de QVT para o mesmo. Por isso, é de extrema importância que na política e nos programas de QVT os elementos vistos como os mais positivos sejam reforçados e que os vistos como negativos sejam eliminados/minimizados.

De toda forma, o presente estudo apresenta algumas limitações. Primeiramente, a utilização de apenas a parte qualitativa de um instrumento de pesquisa diminui o índice de confiabilidade dos resultados em relação ao que se teria se o instrumento fosse aplicado em seu todo. Aliada a essa limitação, as abordagens qualitativas correm o risco de “circularidade”, pois os resultados podem ser influenciados por aquilo que o analista entende do discurso (BARDIN. L., 2011). Outro ponto limitante da pesquisa consiste na amostra reduzida e não probabilista, que inviabiliza a extensão das conclusões alcançadas aos demais empregados da instituição objeto de pesquisa.

Apesar das limitações destacadas, espera-se que a pesquisa sirva como um passo inicial para que a organização em estudo comece a enxergar a QVT além dos PQVTs de “sedução para o produtivismo” presentes na ótica assistencialistas. Cabe ressaltar que os PQVTs que normalmente são aplicados nas organizações não são vistos aqui como algo necessariamente ruim, desde que sua implementação tenha a finalidade de dar assistência aos empregados, com um caráter complementaridade, e não, um caráter assistencialista.

Por oportuno, recomenda-se, com base na presente pesquisa, que se busque alinhar as políticas de QVT e, conseqüentemente, dos PQVT da referida

unidade com os resultados aqui identificados. Buscando eliminar/minimizar as limitações encontradas na presente pesquisa, recomenda-se também que, futuramente, ela seja realizada em um nível de amostragem representativa, com o referido instrumento completo, a fim de buscar uma política de QVT e de PQVTs com base nas expectativas e necessidades apontadas pelo conjunto de empregados que compõe o quadro da organização.

Por último, conclui-se que a QVT é essencial para a promoção do bem-estar dentro do ambiente de trabalho; e que a busca por políticas e programas alinhados aos pensamentos dos empregados devem ser um dos objetivos estratégicos das organizações que desejam ser sustentáveis e conseqüentemente, promover saúde aos seres humanos que compõe o quadro pessoal da empresa, auxiliando na promoção da saúde humana de uma maneira geral.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, Anelise Salazar; TRÓCCOLI, Bartholomeu Tôrres. Desenvolvimento de uma escala de bem-estar subjetivo. **Psicologia: teoria e pesquisa**, v. 20, n. 2, p. 153-164, 2004.

ANDRADE, Polyanna Peres; VEIGA, Heila Magali da Silva. Avaliação dos trabalhadores acerca de um programa de qualidade de vida no trabalho: validação de escala e análise qualitativa. **Psicol. ciênc. prof**, v. 32, n. 2, p. 304-319, 2012.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2011.

CARNEIRO, Thiago Lopes; FERREIRA, Mário César. Redução de jornada melhora a qualidade de vida no trabalho?: A experiência de uma organização pública brasileira. **Revista Psicologia**, v. 7, n. 1, p. 131-157, 2007

DE ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão; FRANÇA, Ana Cristina Limongi. Estratégias de recursos humanos e gestão da qualidade de vida no trabalho: o stress e a expansão do conceito de qualidade total. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, v. 33, n. 2, 1998.

DE MEDEIROS, Luiza Ferreira Rezende; FERREIRA, Mário Cesar. Qualidade de Vida no Trabalho: uma revisão da produção científica de 1995-2009. **Gestão Contemporânea**, n. 9, 2011.

DE OLIVEIRA, Patrícia Morilha; LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. Avaliação da gestão de programas de qualidade de vida no trabalho. **RAE-eletrônica**, v. 4, n. 1, 2005.

DESSEN, Marina Campos; PAZ, M. Validação do instrumento de indicadores de bem-estar pessoal nas organizações. **Psicologia em Estudo**, v. 15, n. 2, p. 409-418, 2010.

DIENER, Ed; SMITH, Heidi; FUJITA, Frank. The personality structure of affect. **Journal of personality and social psychology**, v. 69, n. 1, p. 130, 1995.

FERNANDES, Eda Conte; GUTIERREZ, Luiz Homero. Qualidade de vida no trabalho (QVT) uma experiência brasileira. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, v. 23, n. 4, 1988.

FERNANDES, Eda Conte. **Qualidade de vida no trabalho: como medir para melhorar**. Casa da Qualidade, 1996.

FERREIRA, M. C. Ofurô Corporativo e Qualidade de Vida no Trabalho. **Assessoria de Comunicação da Universidade de Brasília**, 2006.

FERREIRA, Rodrigo R. et al. Concepção e implantação de um programa de qualidade de vida no trabalho no setor público: o papel dos gestores. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, v. 44, n. 2, 2009.

FERREIRA, Mário César; ALVES, Luciana; TOSTES, Natalia. Gestão de qualidade de vida no trabalho (QVT) no serviço público federal: o descompasso entre problemas e práticas gerenciais. **Psicologia: teoria e pesquisa**, v. 25, n. 3, p. 319-327, 2009.

FERREIRA, Mário César; SEIDL, Juliana. Mal-estar no trabalho: análise da cultura organizacional de um contexto bancário brasileiro. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 25, n. 2, p. 245-254, 2009.

FERREIRA, Mário César. A ergonomia da atividade pode promover a qualidade de vida no trabalho?: Reflexões de natureza metodológica. **Revista Psicologia**, v. 11, n. 1, p. 8-20, 2011.

FERREIRA, Mário César. **Qualidade de Vida no Trabalho: uma abordagem centrada no olhar dos trabalhadores**. 2. ed. Brasília: Paralelo 15, 2012.

FERREIRA, Mário César. **Sentidos da qualidade de vida no trabalho na ótica dos servidores públicos.** In: FERREIRA, Mário César; ANTLOGA, Carla; PASCHOAL, Tatiane; FERREIRA, Rodrigo R. (Orgs.). *Qualidade de Vida no Trabalho: Questões Fundamentais e Perspectivas de Análise e Intervenção.* Brasília: Paralelo 15, 2013. p. 19-38.

GIL, Antônio Carlos. Métodos e técnicas de pesquisa social. In: **Métodos e técnicas de pesquisa social.** Atlas, 2009.

LAKATOS, Eva Maria; DE ANDRADE MARCONI, Marina. **Metodologia científica.** São Paulo: Atlas, 2010.

LEITE, José Vieira; FERREIRA, Mário César; MENDES, Ana Magnólia. Mudando a gestão da qualidade de vida no trabalho. **Revista Psicologia**, v. 9, n. 2, p. 109-123, 2009.

LEITE, José Vieira. A luta contra a opressão do trabalho, o combate ao taylorismo e o uso adequado das proposições da ergonomia da atividade. In: FERREIRA, Mário César; ANTLOGA, Carla; PASCHOAL, Tatiane; FERREIRA, Rodrigo R. (Orgs.). *Qualidade de Vida no Trabalho: Questões Fundamentais e Perspectivas de Análise e Intervenção.* Brasília: Paralelo 15, 2013. p. 195-213.

LIMONGI FRANÇA, C. A. Indicadores empresariais de qualidade de vida no trabalho: esforço empresarial e satisfação dos empregados no ambiente de manufaturas com certificação ISSO 9000. 1996. 296 f. **Dissertação (Doutorado em Administração)** – Universidade de São Paulo, 1996.

PASCHOAL, Tatiane; TAMAYO, Alvaro. Construção e validação da escala de bem-estar no trabalho. **Avaliação psicológica**, v. 7, n. 1, p. 11-22, 2008.

PASCHOAL, Tatiane; TORRES, Cláudio V.; PORTO, Juliana Barreiros. Felicidade no trabalho: relações com suporte organizacional e suporte social. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 14, n. 6, p. 1054-1072, 2010.

RYAN, R. M.; DECI, E. R. On happiness and human potentials: a review of research on hedonic and eudaimonic well-being. **Annual Review of Psychology**. 52, 141-166. 2001

SERVINO, Sandro. **Fatores estressores em profissionais de tecnologia da informação e suas estratégias de enfrentamento**. 142f. 2010. Tese de Doutorado. Dissertação (Mestrado em Gestão do Conhecimento e da Tecnologia da Informação) -Universidade Católica de Brasília, Brasília.

SIQUEIRA, Mirlene MM; PADOVAM, Valquiria Aparecida Rossi. Bases teóricas de bem-estar subjetivo, bem-estar psicológico e bem-estar no trabalho. **Psicologia: teoria e pesquisa**, v. 24, n. 2, p. 201-209, 2008.

SELIGMAN, M. E. P.; CSIKSZENTMIHALYI, M. Positive psychology: An introduction. **American Psychologist**, 55, 5-14. Jan.2000

WARR, P. Work, happiness and unhappiness. **New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates**. 2007

WATERMAN, A. S. Two Conceptions of Happiness: Contrasts of Personal Expressiveness (Eudaimonia) and Hedonic Enjoyment. **Journal of Personality and Social Psychology**, 64, 678-691. 1993

WALTON, R. E. Quality of Work Life: What is it? **Sloan Management Review**. v. 1,p. 11-21, 1973.

YIN, R. K. (2005) - Estudo de Caso: planejamento e método. Porto Alegre: Bookman.

