

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

ANA PAULA DIAS MONTEIRO

Fatores de satisfação e qualidade de vida no trabalho dos trabalhadores de centrais telefônicas.

**CURITIBA
2017**

ANA PAULA DIAS MONTEIRO

Fatores de satisfação e qualidade de vida no trabalho dos trabalhadores de centrais telefônicas.

Artigo científico apresentado ao curso de Pós-Graduação em MBA em Gestão de Talentos e Comportamento Humano, Setor de Ciências Sociais, Universidade Federal do Paraná, como requisito à obtenção do título de Especialista.

Orientadora: Prof. Jane Mendes Ferreira

**CURITIBA
2017**

RESUMO

O tema central deste artigo é a qualidade de vida no trabalho. Isso porque o trabalho tem preenchido a maior parte do cotidiano das pessoas e pode ser fonte de satisfação ou de estresse, trazendo sofrimento aos indivíduos (HERZBERG; MAUSNER; SNYDERMAN, 1959). O objetivo é identificar os fatores de satisfação e qualidade de vida no trabalho de trabalhadores em centrais telefônicas. Para alcançá-lo foi realizada uma pesquisa exploratória e qualitativa. A estratégia utilizada foi o estudo de caso, a técnica de coleta de dados se deu por meio de entrevista e o método de análise foi por análise de conteúdo, que é composto por um conjunto de técnicas de análise das comunicações e pode contribuir para o mundo da pesquisa científica. Os resultados apontam que apesar da empresa pesquisada possuir alguns programas e sistemas de recompensas simbólicas, com o objetivo de estimular motivação e o comprometimento dos trabalhadores, com o passar do tempo esses sistemas passam a não ser efetivos, é percebido a falta de efetividade destes programas através dos indicadores como alto absenteísmo e lacunas pendentes de aprimoramento dos líderes. À guisa de conclusão, pode-se afirmar que os trabalhadores apresentam níveis de estresse por vários elementos; elementos esses que aumentam significativamente os estressores mais comuns neste tipo de atividade que é contato frequente e muito próximo com clientes. E como os gestores são essenciais na condução do trabalho, é de fundamental importância o desenvolvimento da liderança como facilitadores na vida dos trabalhadores e agentes de apoio social no enfrentamento do estresse e das doenças provenientes desse mal.

Palavras-Chave: Satisfação no trabalho. Qualidade de vida no trabalho (QVT). Estresse.

ABSTRACT

The central theme of this article is the quality of life at work. It is because work has filled most of people's daily lives and it can be a source of satisfaction or stress, bringing individuals suffering (HERZBERG; MAUSNER; SNYDERMAN, 1959). The goal is to identify the satisfaction factors and the quality of working life of call centers workers. To achieve this, an exploratory and qualitative research has been carried out. The strategy used was the study case, the data collection technique were given through interview, the analysis method has been done by analysis content, which is composed of a technique set of communication analysis, and can contribute to the world of scientific research. The results indicates that although the company researched has some programs and symbolic rewards systems, in order to simulate motivation and the employees commitment, in the course of time, these systems are no longer effective, it is perceived the lack of effectiveness of these programs through indicators such as high absenteeism and pending gaps in leadership enhancement. In conclusion, it can be stated that workers present stress levels by several elements; which significantly increase the most common stressors in this type of activity that is the frequent and very close contact to clients. Moreover, as managers are essential to conduct the work, it is crucial the leadership development as facilitators in workers lives and social support agents in confrontation with stress and illness caused by this evil.

Keywords: Job satisfaction. Quality of working life. Stress.

1. INTRODUÇÃO

Para Armstrong (2011), o que cria satisfação no trabalho é a motivação intrínseca, que necessita dos fatores higiênicos atendidos para direcionar a forma das pessoas agirem e em seguida a motivação extrínseca, que depende do ambiente e do que as pessoas fazem umas às outras. Antunes e Sant Anna (1996), afirma que grau de satisfação e de motivação interfere na estabilidade de todo um sistema, para eles motivação é o estado que o colaborador apresenta vontade de ser produtivo em seu trabalho.

O trabalho tem influência sobre a motivação, satisfação e eficácia dos empregados nas organizações (MORIN, 2001). Assim, a motivação e a satisfação definem o grau da Qualidade de Vida no Trabalho que as pessoas podem atingir. Para mensurar o estado geral de bem-estar no ambiente de trabalho, existem alguns indicadores e fatores que são componentes e determinantes de Q.V.T. (VILAS BOAS; MORIN, 2014).

Quando há baixa motivação e qualidade de vida, as pessoas tendem a sofrer de estresse. Estresse é uma condição de desequilíbrio do funcionamento físico e mental. Em fases de tensão excessiva, todo o organismo é atingido. Se este equilíbrio é reestabelecido de pronto, não há danos maiores para o indivíduo. No entanto, se a condição de desequilíbrio permanecer por um longo tempo e de forma representativa, as doenças começam a surgir e a ansiedade, impaciência e a depressão se estabelecem (LIPP, 2010).

Assim, o presente estudo, que trata dos fatores de satisfação e Qualidade de Vida no Trabalho, se justifica posto que contribui com informações sobre o assunto, já que pode relacionar mais de uma teoria visando o desenvolvimento de novas teorias e até mesmo entender ou descobrir novos fenômenos para que as empresas, empregados e suas famílias possam compreender e identificar melhor esses aspectos, podendo contribuir para que as empresas trabalhem esses assuntos com seus empregados de uma forma a abordar os temas mais significativos para o trabalhador.

Dessa forma, o objetivo central deste estudo é identificar os fatores de satisfação e de qualidade de vida no trabalho de empregados em centrais telefônicas. Com o intuito de contribuir para que as empresas se preocupem mais com esses aspectos. Para atingir os objetivos tencionados, foi feita uma pesquisa bibliográfica com conceituados autores e uma pesquisa básica de campo, exploratória e qualitativa em um setor de atendimento telefônico ao cliente com quatro atendentes de uma Instituição financeira, denominada Alpha e que fica localizada em Curitiba, PR.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Os temas, satisfação e qualidade de vida no trabalho, envolvem diretamente a motivação das pessoas. Em se tratando destes temas, os estudos de Maslow e Herzberg ocupam uma posição central. Os primeiros estudos de Maslow foram apresentados em 1942. Neles, o autor relata um esforço para integrar em uma única teoria os achados de Freud, Adler, Jung, Levy, Fromm, Homey e Goldstein. Para o autor, a teoria por ele criada, procura entender mais precisamente a motivação das pessoas (MASLOW, 1970).

Já os estudos de Herzberg foram publicados em 1959 em seu livro *Motivation to work*, que é um livro voltado para as pessoas no trabalho. De forma mais específica, trata sobre as atitudes das pessoas em relação aos seus trabalhos. Para ele, o tema motivação é dos mais proeminentes já que os homens podem pensar e conversar sobre, pois o trabalho preenche a maior parte do dia da maioria das pessoas e pode ser fonte de grande satisfação para uns ou causa de pesar para outros (HERZBERG; MAUSNER; SNYDERMAN, 1959).

A utilização dos descritos destes autores justifica-se, primeiramente pelas suas importâncias no âmbito da gestão de pessoas e também devido à representatividade.

Os escritos e achados de Maslow e Herzberg, sobre motivação são importantes e de grande relevância, porque foram os primeiros a dar uma ordem à literatura sobre o tema, até hoje são os mais citados quando se trata do tema. Nas leituras mais modernas sobre motivação, percebe-se que eles produziram teorias que serviram de base para outros autores como Bergamini (1997), Rodrigues (1994) e Cavalcanti *et. al.* (2009).

Foi apenas no início dos anos 1920 que surge a preocupação científica com as condições de trabalho, pois foi nesse momento que algumas organizações começaram a perceber como o bem estar dos empregados com altos níveis de salários e boas condições de trabalho faria a diferença na produtividade e qualidade. Naquela época as indústrias começaram a adquirir importância para a economia dos Estados Unidos e saber como aumentar a produtividade passou a ser um tema de estudo naquela sociedade. Os esforços para entender o tema também na ciência resultaram nos estudos de Maslow e Herzberg (RODRIGUES, 1994).

Sobre motivação, não surgiram estudos de outros autores que possam ser comparados aos de Maslow e Herzberg. Nenhum deles completou sua tarefa até o fim, de forma tão significativa quanto eles (ADAIR, 2010).

Caravantes (2003), ao estudar o tema, apresentou um resumo sobre os trabalhos de Maslow e Herzberg. Na avaliação do autor, motivação para Maslow se resume em

necessidades do ego e necessidades de auto-atualização, já para Herzberg abrange trabalho em si, realização, possibilidades de desenvolvimento, progresso, reconhecimento e status. Ainda Para Caravantes, Panno e Kloeckner (2004), MCGregor trata o assunto de maneira global dando possibilidade para uma ampliação dos horizontes no que tange à motivação e um aprofundamento das ideias e teorias concernentes ao comportamento do homem.

Brandão *et. al.* (2014) enfatiza, que a teoria de Maslow fundamentou as necessidades humanas em origens biológicas, seguindo uma sequência hierárquica piramidal, iniciando na base com as necessidades indispensáveis à sobrevivência até o topo com as necessidades motivacionais, os níveis hierárquicos se apresentam da seguinte forma: das inferiores às superiores: necessidades fisiológicas; de segurança; sociais; de estima e de auto realização. Já Herzberg agrupou os fatores relativos à motivação humana no trabalho em apenas dois grupos, os intrínsecos (motivacionais) e extrínsecos (de higiene), formulando, assim, a Teoria Bifatorial. A seguir um quadro com a demonstração gráfica das duas teorias citadas acima para entendermos melhor essas duas interpretações da hierarquia das necessidades.

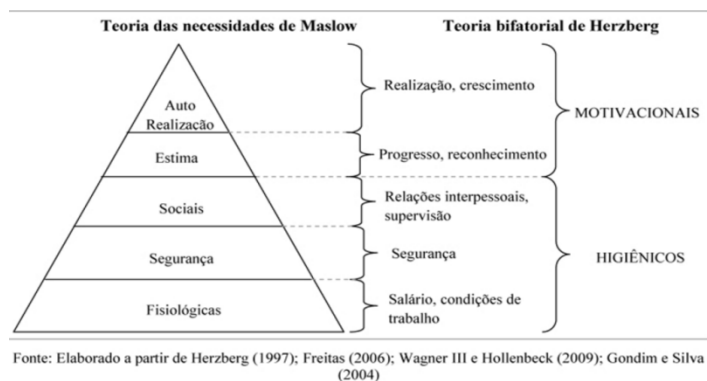


Figura 1: Extraído de: Brandão, I. F. *et. al.* 2014.

A teoria da hierarquia de necessidades de Maslow é uma das mais conhecidas e abordadas quando o assunto é motivação, para ele o que move o ser humano é a busca da satisfação das necessidades. Então vale explicar a escada dessas necessidades que são demonstradas em forma de pirâmide, conforme lado direito da Figura 1. No início da pirâmide estão as necessidades fisiológicas, como respiração, fome, sede, sono, tudo que pode ser considerado como básico. Em seguida as necessidades de segurança que engloba a estabilidade e proteção contra danos, danos esses que podem ser tanto físicos quanto emocionais. Acima, se tem as necessidades sociais, que incluem interação social, sentimentos como: afeição, companheirismo e amizade. A seguir a necessidade de estima como autorrespeito, amor-próprio, autonomia, status, reconhecimento, consideração, que ajuda a

formar a personalidade das pessoas. E no topo, a necessidade de autorrealização, envolvendo crescimento social, autossatisfação e realização do próprio potencial, onde o ser humano pode alcançar seus desejos mais profundos e manifestar suas maiores capacidades (CAVALCANTI *et. al.*, 2009).

Para Maslow, enquanto não estiverem satisfeitas, as necessidades situadas mais na base da hierarquia permanecem predominantes na determinação do comportamento. Porém quando satisfeitas, passam a não mais motivar. O atendimento da necessidade logo acima passaria, então, a direcionar as ações do indivíduo capacidades (CAVALCANTI *et. al.*, 2009). Ou seja, com o passar do atendimento das expectativas essenciais, o indivíduo tende a almejar mais e maiores conquistas se autodesafiando na maior parte do tempo.

Maslow (1970), afirma que o estudo de motivação deve ser em parte o estudo das últimas metas ou desejos ou necessidades humanas. Os estudos devem levar em consideração o que o homem quer e precisa para sua existência valer a pena e fazer sentido.

Para Herzberg, Mausner e Snyderman (1959), as pesquisas realizadas reforçam a sua teoria das necessidades resumidas em dois aspectos, os fatores extrínsecos que são os de higiene, quando em falta, geram grande desconforto, porém se atendidos não motivam mais, já os fatores intrínsecos, quando satisfeitos continuam motivando o indivíduo. Isso se articula bem com os conceitos de Maslow. Nessas pesquisas foram trabalhadas três etapas: a etapa de fatores, em seguida a etapa de atitudes e por último a etapa de efeito. A etapa que foi trabalhada os fatores, serviu para identificar os entrevistados e captar informações, na segunda etapa, a fase de atitudes foram pensadas a partir das necessidades, percepções e motivo dos indivíduos. A partir dos fatores vistos, foram identificados os efeitos nos indivíduos como última etapa, mediante aos sentimentos narrados por eles.

Para o trabalhador se sentir motivado, ele deve se sentir dentro de um projeto de valor e que este obteve sucesso porque sua habilidade fez a diferença e se fez necessária, pois só o dinheiro não faz o trabalho, é preciso muito mais, no entanto é importante ressaltar que é provável que uma má higiene reduza a performance do nível do que podemos chamar de "dia justo do trabalho". Ou seja, é provável que se os fatores extrínsecos que chamamos de os fatores de higiene não forem bem atendidos, o resultado final do trabalho será afetado (HERZBERG; MAUSNER; SNYDERMAN, 1959).

Armstrong (2011) corrobora com o assunto nos dizendo que, a motivação intrínseca, onde os aspectos do trabalho que as pessoas fazem e o ambiente de trabalho que cria a satisfação no trabalho e as orientam a se comportar de certa forma ou seguir para uma determinada direção, temos também a motivação extrínseca, que define-se pelo que é feito às

pessoas ou o que acontece no ambiente para motivá-las ou não, aqui incluem-se as recompensas e também as punições.

Herzberg (1964) acrescenta que, apesar de ver como essenciais os benefícios higiênicos, ele coloca em pauta a efetivação das necessidades humanas no trabalho somente em termos higiênicos, deixa claro que não é suficiente quando o assunto é motivação no trabalho. A visão desta forma traz consequências negativas de muito maior relevância do que os custos monetários para as organizações em relação aos programas de fatores motivacionais. Os fatores extrínsecos, aqueles que são motivadores enfrentam dificuldades para sua implantação, ele ressalta que percebe como motivo principal, o medo de gerentes despreparados para o desafio dos adultos dominantes.

Herzberg (1968) sugere que os fatores motivacionais sejam implantados nas organizações a partir do “enriquecimento do cargo”. Nesta proposta do autor, fica claro que o enriquecimento do cargo proporciona a utilização eficiente do trabalhador. Este resultado é contrário à racionalização do trabalho como meio para aumentar a eficiência, pensamento este muito divulgado na época. Ele acrescenta que esse termo propõe enriquecer a tarefa e não a ampliação do cargo. Sendo assim, para que o trabalhador tenha maior satisfação deve-se ampliar o número de operações exercidas em suas tarefas. Isso trará maior motivação ao indivíduo.

Bergamini (1990), fala sobre os comentários de Herzberg que relatam a seguinte realidade para a época:

“Os anos de 1980 trouxeram grandes problemas oriundos de um brutal desenvolvimento tecnológico, especialmente dentro do campo da computação, diminuindo drasticamente a oferta de empregos devido a sua marcante automação. Para ele, não há dúvidas esse aspecto tem trazido sérios e irreparáveis danos em termos importantes condições motivacionais, tais como um trabalho atrativo, de maior envolvimento e crescimento pessoal.”

Em estudos mais recentes sobre o tema, Bergamini (2006) afirma que quanto maior a necessidade do indivíduo, maior será sua motivação para alcançar seus objetivos, a partir de um pensamento transformado em atitude, se tem a motivação de agir sobre algo de que se necessita. Sendo assim todo e qualquer comportamento motivacional acontece a partir de um estado interior de necessidade. Denomina que a necessidade é sinônimo de motivação.

Vergara (2000), corrobora com essa ideia dizendo que a motivação está dentro de cada um, defendendo que a motivação é intrínseca, ou seja, o indivíduo percebe suas necessidades e a motivação parte de cada um para acontecer ou não. A vontade de realizar algo tem que

partir da própria pessoa, defende que ninguém é capaz de motivar ninguém e sim somente estimular.

Com o passar do tempo, a motivação adquiriu diferentes interpretações, sem que nenhuma delas possa ser considerada como errada, ou destrua os argumentos da outra, pois os aspectos que motivam uma pessoa não necessariamente se aplicam para todos os indivíduos. (BERGAMINI, 2006).

Oliveira (2015) fala sobre a necessidade das empresas aumentarem a motivação dos trabalhadores e, acima de tudo contar com pessoas comprometidas e aderidas às metas e a missão da organização. Relata ainda, que uma pessoa motivada traz consigo, entusiasmo, seu humor melhora e ele acaba contagiando seu ambiente de trabalho, o que pode trazer resultados satisfatórios para as organizações.

A teoria norteadora no presente trabalho, quando falado de motivação será a teoria de Herzberg que aponta os aspectos motivacionais como intrínsecos e extrínsecos (dois fatores), de forma a ajudar na compreensão de como os fatores internos e externos interferem na motivação dos indivíduos e fornecer uma visão mais ampla do que motiva os indivíduos para se comportarem ou agirem de determinada forma e também de como a motivação intrínseca e a extrínseca devem se complementar através do trabalho gerencial dentro das organizações.

A satisfação no trabalho é o grau no qual as pessoas gostam de seu trabalho, representado em um contínuo do maior para o menor grau (insatisfação) (SPECTOR, 2012). Também relacionado a sentimentos Siqueira (2008) fala sobre o conceito de satisfação, que está relacionado à afetividade, sendo o laço afetivo entre o indivíduo e seu trabalho, em termos de quanto esse individuo têm experiências agradáveis ou não na realidade do seu dia a dia.

Como a motivação e a satisfação dos trabalhadores estão diretamente ligadas a Qualidade de Vida no Trabalho - QVT é necessário entender um pouco sobre este assunto.

Existem vários autores que tratam do tema (Rodrigues, Limongi-França, Dourado e Carvalho). Ele é recente se comparado com outros. Limongi-França (2002), afirma que a QVT deixou de ser modismo e agora tem lugar central no pensamento dos gestores visando o desenvolvimento humano e organizacional. Os primeiros conceitos da Qualidade de Vida no Trabalho surgiram no início do século XX com a regulamentação para o trabalho de menores, descanso semanal e indenizações por acidente.

O pressuposto é que a percepção da qualidade torna o trabalhador mais produtivo e isso é uma necessidade das organizações inseridas em contextos competitivos (SILVA E DEMARCHI, 1997).

Os pontos de maiores convergências que trariam ao indivíduo uma melhor Qualidade de Vida no Trabalho - QVT envolvem: adequada e satisfatória recompensa; segurança e saúde no trabalho, desenvolvimento das capacidades humanas; crescimento e segurança profissional; integração social; direitos dos trabalhadores; espaço total de vida no trabalho e fora dele e relevância social. (HUSE *et. al.* 1985 citado por RODRIGUES, 1994). Tudo isso vai de encontro com as teorias das necessidades desenvolvidas por Maslow e Herzberg aqui apresentadas, pois exemplifica como o indivíduo pode alcançar maior Qualidade de Vida no Trabalho baseando-se na premissa de satisfazer as necessidades como indivíduo.

Limongi-França (2009), aponta ainda que a globalização econômica, a nova economia da era digital, os novos paradigmas da gestão organizacional, a modernidade ou pós-modernidade da cultura e a difícil união entre a qualidade de vida e estabilidade financeira acabam conduzindo ações de troca de informações, sistemas virtuais e milhares de formas de viabilizar uma vida com maior qualidade. Nos últimos anos, a qualidade de vida no trabalho das empresas cresceu, de forma gradativa e sistemática. As responsabilidades dos profissionais envolvidos com o tema têm início em questões de saúde e segurança e ampliam-se para a qualidade pessoal, qualificações profissional e cultural, planejamento, trabalho voluntário e cidadania. O entendimento do processo de construção de uma nova forma de conduzir o bem-estar, com competências e habilidades, é reforçada por evidências e sinais das organizações, do mercado, dos tipos de trabalho e do estilo de vida de cada um. Estas evidências indicam que está sendo construída uma nova capacidade da gestão nas empresas a partir de alguns fatores críticos que envolvem: conceito de Qualidade de Vida no Trabalho; produtividade; legitimidade; perfil do gestor; práticas e valores e competência da Gestão da Qualidade de Vida no Trabalho.

Há preocupações, quanto a pressões, conciliação de expectativa entre trabalho, família e consumo, sinais de estresse hábitos alimentares e físicos, estilos de vida, impactos tecnológicos. Esses fatos provocam novas atitudes das empresas e mudanças no modo de vida das pessoas, abrindo espaços continuamente para a discussão e a busca de qualidade de vida dentro e fora do trabalho (LIMONGI-FRANÇA, 2009).

Isso tem sido também objeto de crítica, porque seria mais uma forma de controle dos trabalhadores ao invés de efetivamente melhorias na vida dos indivíduos (DOURADO e CARVALHO, 2006).

Apesar das críticas acerca das reais motivações para implementações de programas de Qualidade de Vida no Trabalho nas organizações, alguns autores tem mostrado o potencial

que tais programas possuem para a efetiva melhoria da vida dos trabalhadores (VILASBOAS, MORIN, 2017; TIECHER, DIEHL, 2017; SÁ, 2015).

Como o tema tem sido mais explorado, há autores (QUIERINO, 1987; FERNANDES, 1996; FERREIRA, 2012; LIMINGI-FRANÇA, 2005, 2009, 2017) que buscam propor conceitos sobre o tema. A maioria deles trata da preocupação das organizações. No entanto, há autores como Ferreira (2011) que trazem uma abordagem diferenciada ao tratar o assunto sob a perspectiva do trabalhador. Destacando um cenário que se configura principalmente nas organizações mais modernas, tratando de contextos complexos e heterogêneos. Contextos esses que exigem formas diferenciadas de tratamento das causas de bem estar e mal-estar dos indivíduos a fim de garantir uma maior qualidade de vida para as pessoas e também a efetividade dos resultados das empresas. O autor enxerga o contexto de trabalho como variável de ajuste, dividindo a responsabilidade da Qualidade de Vida no Trabalho entre todos da organização e buscando sempre alinhar o bem estar do indivíduo e a produtividade das empresas. Ferreira (2011), afirma a importância da Ergonomia da Atividade explicando que para transformar o trabalho, é imprescindível antes de tudo conhecê-lo e compreendê-lo profundamente.

Os conceitos de Qualidade de Vida no Trabalho envolvem os sintomas e consequências de sua falta. Limongi-França e Rodrigues (2005) afirmam que o estresse e as doenças a ele relacionadas são sintomas que estão associados à falta de Qualidade de Vida no Trabalho e a partir daí, as pesquisas propõe modelos com elementos que seriam, em tese, elementos capazes de reduzir os sintomas e aumentar a Q.V.T.

Não se pode deixar de conceituar Estresse, porque é um termo originado na física e que significa o grau de deformidade que uma estrutura sofre quando é submetida a um esforço e é a forma que o corpo emocional encontra para se expressar no corpo físico em resposta ao desgaste da vida diária. O estresse, seja ele de natureza física, psicológica ou social, é composto de um conjunto de reações fisiológicas que se exageradas em intensidade ou duração podem levar a um desequilíbrio. (LIMONGI-FRANCA; RODRIGUES, 2005).

Delboni (1997) relata que o estresse fisiológico é uma reação normal a determinado acontecimento, não afetando a saúde nem o bem-estar do indivíduo. Já quando a resposta é patológica, existe aí uma disfunção, a qual pode levar a efeitos simples e passageiros ou a doenças mais graves. No mínimo, esse estresse pode agravar doenças pré-existentes, podendo até contribuir para o desenvolvimento de outras, para as quais o indivíduo já é geneticamente predisposto.

Este estresse patológico também pode ser causado pela falta de estímulos, perspectiva de vida e motivação, já que as atividades repetitivas e sem sentido são muito estressantes e desgastantes. Um profissional sem objetivo e sem perspectivas de crescimento na empresa, cujo trabalho não o realiza de forma adequada, fica desmotivado, sem interesse podendo aí se desenvolver o estresse e as consequências dele advindas, como a depressão, dentre outras doenças (BALLONE e MOURA 2008).

Segundo Nadler *et. al.* (1983 citado por RODRIGUES, 1994) Qualidade de Vida no Trabalho é a esperança das organizações para atingirem altos níveis de produtividade e se tornarem cada vez mais competitivas, sem esquecer a motivação e a satisfação do indivíduo.

Para Fernandes (1996), o conceito de Qualidade de vida no trabalho engloba, além de atos legislativos que protegem o trabalhador, o atendimento a necessidades e aspirações humanas, calcado da ideia de humanização do trabalho e na responsabilidade social da empresa. Os funcionários são capazes de atender suas necessidades como indivíduo para ter como resultado uma melhor qualidade de vida no trabalho, através de suas realizações na empresa (QUIRINO; XAVIER, 1987). Qualquer mudança no ambiente de trabalho gera um impacto negativo ou positivo sobre a percepção na qualidade de vida do trabalhador, pois o trabalho ocupa o centro da vida das pessoas. Portanto, ele deve promover a saúde, o equilíbrio físico e psicoemocional, visto que para o trabalhador ter uma boa Qualidade de Vida no Trabalho é necessário ter boas condições de trabalho. (MENDES; LEITE, 2012,).

Segundo Rodrigues (1994), a QVT seguiu uma linha sócio-técnica, pois foi conduzida pela perspectiva de uma sociedade inovadora, e tendo como pilares a saúde, segurança e satisfação dos trabalhadores, abordagem essa que tinha como base maior organização do trabalho a partir da análise e da reestruturação da tarefa exercida pelo trabalhador.

Estratégia de enfrentamento é a forma transacional entre o indivíduo e o ambiente, no momento em que esse avalia uma situação como estressante. A estratégia de controle está positivamente relacionada à satisfação com o trabalho, diretamente em oposição à propensão em deixar o emprego e à ansiedade. A evitação e mesmo a estratégia de manejo de sintomas, levaram ao aparecimento de sintomas psicossomáticos, o que leva a concluir que a estratégia de controle seria a mais adequada para obtenção de resultados positivos na administração do estresse (LATAACK, 1996 apud BARCAUI; LIMONGI-FRANÇA, 2014).

Ferreira e Mendonça (2012) corroboram com o assunto, dizendo que o indivíduo é um ser total e não apenas um executor das atividades relativas ao cargo dentro de uma organização, ou seja, ele possui família e outras necessidades no âmbito pessoal e social além das necessidades profissionais, por isso o equilíbrio das expectativas entre trabalho e família é

relevante e pode ser caracterizado pela estabilidade de horários, poucas mudanças geográficas, papel balanceado no trabalho e tempo disponível de lazer com a família, para que o indivíduo possa conciliar a vida pessoal e profissional de uma maneira saudável.

Há um conjunto amplo de fatores a intervir na Qualidade de vida no trabalho, entretanto nesta pesquisa, serão levados em consideração apenas alguns elementos que envolvem: pressão no trabalho, relacionamento interpessoal, flexibilidade de jornada e sobrecarga de trabalho que serão especificados na sequência.

Limongi-França e Rodrigues (2005) indagam que a pressão no trabalho pode ser percebida nas cobranças e exigências impostas no ambiente de trabalho que frequentemente limitam a capacidade do exercício das atividades e até de novas tarefas e está diretamente relacionada ao cumprimento de metas. As metas são formas de controles de produtividade e comportamento do indivíduo, isso faz com que o trabalhador supere seus limites o tempo todo, especialmente porque se vive em situação socialmente compartilhada, que para o senso comum o fato de “não ter tempo para nada”, ou “todo mundo estressado o tempo todo”, acontece naturalmente uma sociedade estressada. Sennett (2006) corrobora com o assunto de metas afirmando que a forma de vivenciar o tempo é um dos desafios a ser enfrentados por aqueles que são capazes de prosperar em sociedades instáveis e fragmentadas no que se refere a forma de cuidar de relações de curto prazo, e de si mesmo, e ao mesmo tempo estar sempre migrando de uma tarefa para outra, de um emprego para outro, de um lugar para outro, pois as novas práticas econômicas estão moldando novos valores pessoais e sociais, trazendo consigo novos traumas sociais e emocionais.

A organização do trabalho diz respeito à estruturação das tarefas e das condições em que o trabalho deve ser executado, o que pode gerar sofrimento ao trabalhador e afetar seus relacionamentos profissionais (ARENDDT, 1983). As variáveis do relacionamento interpessoal e das relações humanas representam as necessidades, as atitudes, os estilos de comunicação que o sujeito mantém com os demais. Como a relação interpessoal é um dos elementos essenciais da conduta humana, é, também, um dos setores onde mais facilmente se produzem os conflitos, dentro das organizações isso se dá pelo relacionamento com a chefia e com os colegas (EXNER; SENDÍN, 1999). Morin (2008), afirma que para o trabalho ser significativo, ele deve ser realizado em um ambiente que possibilite o desenvolvimento de relacionamentos profissionais positivos. Em outra vertente Meyer e Allen (1984) descrevem que é necessário o desenvolvimento de relacionamento com colegas e superiores, tendo colaboração uns com os outros na realização do trabalho e no enfrentamento das dificuldades do dia-a-dia. Em complemento, elas afirmam que o trabalho passa a ter significado quando é

reconhecido. O reconhecimento e a valorização podem acontecer de várias maneiras, por exemplo: palavras de consideração demonstrada pelos líderes e o apoio para que as equipes sejam responsáveis, tenham comportamentos comprometidos e consigam buscar resultados.

Quanto à flexibilidade na jornada de trabalho Limongi-França e Rodrigues (2005) afirmam que a necessidade de entrega total para a organização com a necessidade de cumprimento rigoroso da carga horária sem flexibilidade, exige demais do indivíduo podendo o levar a um grau de estresse não desejado. Glina *et. al.* (2003) e Santos (2006), alertam que a categoria de teleatendentes já emergiu do processo de reestruturação do mundo do trabalho, sendo assim, surgiu rendida ao tipo de organização que prioriza o rigor do tempo de atendimento, aos curtos intervalos, as inflexibilidades, as metas e competições entre os próprios trabalhadores, fatores que são responsáveis por casos de adoecimentos e situações de constrangimentos e de assédio moral.

Tamayo (2008), afirma que a sobrecarga de atividades está ligada ao grau com que o empregado é solicitado a conviver com demandas que o levam a usar toda a sua capacidade de trabalho, podendo por consequência, acarretar esgotamento físico e emocional que resultará na queda de desempenho. A responsabilidade, o tempo, a falta de apoio e as expectativas depositadas no indivíduo são fatores que resultam na sobrecarga e desgaste do trabalho levando o profissional ao um nível de estresse (LIMONGI-FRANCA; RODRIGUES, 2005).

Albert e Ururahy (1997), afirmam que apesar do estresse ser tão antigo quanto o homem, somente em 1992 foi catalogado como mal do século, sendo enquadrado pela Organização Mundial da Saúde (OMS), como doença associada a resultados desastrosos, com várias alterações orgânicas, debilitando o corpo e a mente do ser humano, sendo um dos principais motivos de consulta médica e queda de produtividade no trabalho.

3. METODOLOGIA

Quanto à finalidade, esse estudo classifica-se como pesquisa básica que tem como intuito preencher lacunas no conhecimento sobre o tema (GIL, 2010), já que pode relacionar mais de uma teoria visando o desenvolvimento de novas teorias e até mesmo entender ou descobrir novos fenômenos. Isso se faz importante para auxiliar na construção de novas hipóteses, já que o objetivo não é solucionar o problema das organizações no que diz respeito à motivação e qualidade de vida no trabalho e sim contribuir para que as organizações

trabalhem esses assuntos com seus trabalhadores de uma forma a bordar os temas mais relevantes para o trabalhador.

Será uma pesquisa exploratória no que diz respeito aos objetivos, pois a pesquisa exploratória proporciona maior familiaridade com o tema, têm como objetivo principal o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições. Seu planejamento é flexível, porém na maioria das vezes assume a forma de pesquisa bibliográfica ou de estudo de caso (GIL, 2010).

A estratégia de pesquisa adotada em função da abordagem é o estudo de caso em caráter qualitativo, que segundo Gil (2010) é uma modalidade de pesquisa bastante utilizada nas ciências biomédicas e sociais, pois consiste num estudo em profundidade e é mais adequado ao presente estudo devido à riqueza de detalhes, conhecimento da realidade e qualidade das informações que dificilmente serão encontrados em outros delineamentos. O estudo de caso será em uma central de atendimento telefônica de atendimento ao cliente pessoa jurídica, de uma instituição financeira e que mantém um de seus três centros de atendimento ao cliente na cidade de Curitiba e que vai ser denominada no presente estudo como empresa Alpha.

Em relação ao ambiente, a pesquisa será classificada como pesquisa de campo. Para Gil (2010), o estudo de campo procura muito mais o aprofundamento das questões propostas do que a distribuição das características da população segundo determinadas variáveis. O estudo de caso focaliza uma comunidade que não é necessariamente geográfica, já que pode ser uma comunidade de trabalho, de estudo, de lazer ou voltada para qualquer outra atividade humana. No estudo de campo, a pesquisa é feita em sua maior parte pessoalmente e com grande importância para o fato do pesquisador ter tido ele mesmo uma experiência direta com a situação do estudo. Já que o estudo é desenvolvido no próprio local onde ocorrem os fenômenos num contexto real, seus resultados costumam ser mais fidedignos e as respostas oferecidas pelos sujeitos mais confiáveis.

Quanto ao critério tempo, o presente estudo é classificado como corte transversal que segundo Gil (2010), acontece quando o pesquisador investiga um determinado fenômeno em um período específico de tempo, como se fosse uma fotografia do momento atual da pesquisa. O critério transversal é melhor para o presente estudo porque não tem a necessidade do acompanhamento do fenômeno por um longo tempo para observar suas mudanças e evoluções.

3.1 Instrumento de pesquisa

A coleta de dados será feita por meio de entrevista dado que esta pesquisa tem uma abordagem qualitativa. O instrumento de pesquisa desse estudo se dá por entrevista por ser qualitativa. Segundo Gil (2010), entrevista pode ser entendida como a técnica que envolve duas pessoas numa situação “face a face” e em que uma delas formula questões e a outra responde, ela possibilita o auxílio ao entrevistado com dificuldade para responder, bem como a análise do seu comportamento não verbal. Entre todas as técnicas de interrogação, a entrevista é a que apresenta maior flexibilidade, pode assumir diversas formas como, por exemplo: informal, parcialmente ou semi estruturada ou ainda totalmente estruturada. No presente estudo a pesquisa será conduzida por entrevista semi estruturada que é guiada por relação de pontos de interesse que o entrevistador vai explorando ao longo de seu curso e é a melhor escolha porque trará a riqueza de detalhes que uma pesquisa qualitativa exige e cabe ao entrevistador captar e registrar as reações do entrevistado bem como a expressão não verbal, pois essas terão grande valia na análise das respostas.

Em relação ao grau de controle das variáveis (quanto o pesquisador controla os itens que estão sendo pesquisados), esta pesquisa é classificada como não experimental, pois em ciências sociais aplicadas segundo Gil (2010), a aplicação deste método reveste-se de muitas dificuldades, é difícil realizar um experimento, isso porque as organizações geralmente não permitem, sendo assim se recorre a outros métodos, como é feito neste estudo.

As categorias do instrumento foram retiradas da literatura e são: pressão no trabalho, relacionamento interpessoal, flexibilidade de jornada e sobrecarga de trabalho.

3.2 Análise dos dados

O método de análise será a análise de conteúdo. Para Bardin (2011), trata-se de um método empírico, depende do tipo de “fala” a que se dedica e do tipo de interpretação que se pretende como objetivo. Não existe fórmula pronta em análise de conteúdo, mas existem algumas regras como base. A análise de conteúdo, enquanto método torna-se um conjunto de técnicas de análise das comunicações que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens.

A análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise das comunicações e procura proporcionar ao mundo da pesquisa científica um concreto e operacional método de investigação. Não se trata de um instrumento, mas de um leque de apetrechos ou, com maior

rigor, será um único instrumento, mas marcado por uma grande disparidade de formas e adaptáveis a um campo de aplicação muito vasto: as comunicações (BARDIN, 2011). Em Comunicação, é frequentemente usada como contraponto à análise do discurso, eminentemente qualitativa, por isso é de grande relevância para o presente estudo.

A questão do método e técnicas como a organização da análise; a codificação de resultados; as categorizações; as inferências e também a informatização da análise das comunicações, para um resultado coerente, a análise de conteúdo deve ter como ponto de partida uma organização. As fases se dão em três diretrizes: a pré-análise; a exploração do material colhido e por último o tratamento dos resultados (a inferência e a interpretação).

4. RESULTADOS E ANÁLISES

A empresa Alpha, tem alguns programas que podem ser considerados com a intenção voltada para a qualidade de vida. Como por exemplo: dia do rosa em homenagem ao outubro rosa e com intenção de prevenção ao câncer de mama; dia do azul em homenagem ao novembro azul e com a intenção de prevenção ao câncer de próstata; informativos sobre dicas de saúde e bem estar; dia de comemoração ao “*halloween*” com brincadeiras para descontração em um dia diferente no trabalho; homenagem ao dia das mães e dos pais com uma lembrança simbólica e mensagem de carinho; entre outros. Tem também um programa de ginástica laboral diário que proporciona aos trabalhadores, um momento de “desligar-se” do atendimento e se exercitar, esse programa tem atividades diversificadas conforme o dia da semana e promove até mesmo micro massagem relaxante nos trabalhadores. Em relação a perspectiva de carreira, uma vez por mês promove uma palestra com uma pessoa de destaque da organização (transmitida por vídeo), palestra essa que é denominada “Vivências” com a intenção de contar a trajetória profissional e de vida do palestrante com fim de incentivo de carreira e é feito uma escala para que em cada palestra possam ir atendentes diferentes, sempre conforme a disponibilidade da central de atendimento.

A empresa possui sistemas de recompensas simbólicas. Tais sistemas têm o objetivo de estimular a motivação e o comprometimento dos trabalhadores. Eles envolvem o reconhecimento do desempenho por meio de concessão de prêmios de baixo valor econômico, como chocolates, guloseimas e vale cinema. Os resultados são positivos por um certo período de tempo e depois passam a não terem mais efeitos produtivos ou até desmotivando aqueles que não conseguem atingir os resultados de qualidade.

Quanto às possibilidades de ascensão na organização, há um programa de incentivo a carreira dos atendentes que motiva o trabalhador a participar dos recrutamentos internos quando há vagas para as agências bancárias. É necessário estudar e se certificar em cursos pertinentes ao mercado financeiro (exemplo: Certificação Profissional ANBIMA - CPA 10, Certificação Profissional ANBIMA - CPA 20 e Certificação de Especialista em Investimentos ANBIMA - CEA), é disponibilizado treinamentos “*on line*” que o trabalhador pode fazer em horários de vale no atendimento ou até mesmo se inscrever para realizar esses treinamentos em casa e caso o mesmo seja aprovado nessas certificações o banco realiza o reembolso do valor da prova. Sempre que existem vagas disponíveis nas agências bancárias, esses funcionários tem um diferencial no recrutamento quando se inscrevem e participam do processo seletivo.

Para constatar os fatores de motivação e qualidade de vida no trabalho de trabalhadores de centrais telefônicas foi realizada uma pesquisa qualitativa em forma de entrevista com quatro trabalhadores de uma instituição financeira. Esses atuam na central telefônica de suporte ao cliente e também realizam atividades de Back Office (demandas extra-atendimento), todas essas atividades são consideradas muito analíticas e complexas, importante ressaltar que as atividades extra-atendimento acontecem nas 2 horas sobressalentes às 6 horas de atendimento telefônico, pois por determinações legislativas, a atividade contínua de atendimento telefônico não pode ultrapassar 6 horas diárias.

Em relação ao setor pesquisado da empresa Alpha, foi disponibilizado o número de absenteísmo de três meses da central de atendimento, um total de 314 faltas que representa uma média de 5 faltas por dia útil trabalhado nos meses em questão, dessas faltas 33 são por doenças ligas ao estresse. Número esse que pode ser considerado um indicador de que existem fatores estressores no setor, pois representa por volta de dez por cento do absenteísmo registrado no período apurado. Combinando essas evidencias pode se dizer que a natureza do trabalho é um fator relevante no grau do estresse dos trabalhadores e as metas juntamente com a falta de perspectiva de carreira e muito tempo realizando a mesma atividade, numa mesma posição, podem fazer com que e até mesmo os trabalhadores se sintam cada vez mais estressados, mesmo sem saberem ao certo o que é exatamente o aspecto causador de tal estresse.

No que se diz respeito à pressão no trabalho, as metas são percebidas pelos trabalhadores como atingíveis no que se diz respeito aos prazos para cumprimento, até mesmo porque não é uma central que possui meta de vendas e sim ligada ao suporte ao cliente, porém informam que as metas são estabelecidas pela organização sem muita discussão ou

negociação sobre, são apenas comunicadas/impostas. Notoriamente, os trabalhadores percebem que a qualidade no atendimento é visto como o principal resultado cobrado, o que pode ocasionar certo sofrimento aos trabalhadores que a todo o momento se sentem controlados e monitorados.

“Eu considero que as metas são diárias porque não somos uma central de vendas, mas as ligações de suporte acontecem a todo o momento e o suporte precisa ser na hora.”... “Sinto-me estressada, e em casa esse estresse é visível também, “meu marido que o diga”. Por estar 12 anos em atendimento telefônico, fazendo a mesma coisa e sem perspectiva. Desses 12 anos, 9 anos são como analista de atendimento e trabalhando 8 horas e não 6 horas por dia como a maioria das pessoas que exercem essa atividade”.

A fala do respondente sobre as metas transparece que o tipo de atividade exercida (atendimento telefônico) e principalmente a falta de perspectiva de carreira são fatores estressores. Bergamini (2006), afirma que o pode motivar uma pessoa, não necessariamente se aplicam aos outros indivíduos e destaca que quanto maior a necessidade da pessoa, maior será sua motivação para alcançar seus objetivos. Entende-se pela fala do respondente que se houvesse maior perspectiva de desenvolvimento e carreira a motivação seria estimulada e isso poderia minimizar os sintomas do estresse. Sintomas esses que são percebidos até mesmo no lar, os familiares sentem a irritabilidade e precisam lidar com isso o tempo todo. Limongi-França e Rodrigues (2005) afirma que a pressão no trabalho e as metas são formas de controle de produtividade e comportamento dos trabalhadores, isso frequentemente limita a capacidade do exercício das atividades e até de novas tarefas. O estabelecimento de metas e como elas são cobradas podem ocasionar doenças e sofrimento nos trabalhadores.

Quanto à jornada de trabalho, é visto que na empresa Alpha, a qual foi realizada as entrevistas, para a empresa a carga horária de quarenta horas semanais se faz necessária devido à necessidade de atendimento telefônico por 6 horas para suprir a demanda e também é realizada atividades extra-atendimento nas demais 2 horas de expediente para cumprir atividades de Back Office e de maior apoio para o cliente. A empresa poderia contratar mais pessoas para que os trabalhadores pudessem ter a possibilidade de flexibilidade na carga horária, mas a empresa não faz isso porque essa ação aumenta os custos e conseqüentemente diminui os lucros. Seria interessante a empresa fazer mais contratações, pois a saúde do trabalhador é importante para diminuição do absenteísmo e se aplica nesse caso, não seria necessariamente uma preocupação com as pessoas, e sim porque a saúde é importante para melhorar os lucros, então ela não pode ser causa de mais despesas, de qualquer forma, mesmo

não sendo efetivamente uma preocupação com as pessoas, novas contratações isso poderia trazer benefícios para a saúde dos indivíduos, minimizando o estresse. Visto os relatos dos respondentes sobre flexibilidade de horário, eles até denominam de “certa flexibilidade” ou “certa independência de horário”, mas fica claro que não há flexibilidade e nem mesmo independência nos horários, pois as mudanças de horários só são permitidas desde que o próprio trabalhador consiga trocar de horário de expediente com outro colega de trabalho e com justificativa. Não há possibilidade de o funcionário ter flexibilidade de jornada e de horário conforme suas necessidades e ter poder de decisão na sua jornada de trabalho. Os respondentes, falam sobre os casos de tratamento médico que o trabalhador pode levar a declaração ou atestado médico para a devida justificativa, mas isso é um direito de todo trabalhador, adquirido por lei, não é nenhum benefício de flexibilidade que a empresa concede.

“Só há flexibilidade ou independência de horário quando eu troco com algum colega e aviso a empresa com antecedência, caso contrário não posso trabalhar em horários alternativos, só em casos de atestado ou declaração médica as horas são justificadas”.

“Sim, desde que haja troca de horário com colegas ou em casos de necessidades extremas como médico ou problema particular”.

“São horários estabelecidos. Intervalos programados, então não tem muita independência de horários”.

Como a carga horária de 8 horas/dia exige uma dedicação grande dos trabalhadores para com a organização, pois o indivíduo passa a maior parte do seu dia útil dentro da empresa do que até mesmo com seus familiares, desempenhando atividades para a empresa, e a imposição rígida de horários/ intervalos e a cobrança do exercício desses horários podem ser fatores que potencializam o estresse. Ferreira e Mendonça (2012) afirmam que o indivíduo é um ser total, possui família e outras atividades além do profissional.

Vale ressaltar que esse tipo de atividade é exercida, em sua maioria, por mulheres e na empresa Alpha não é diferente, no setor pesquisado o total de trabalhadores em teleatendimento é 85 e desses 63 são mulheres, representando 74% do total dos atendentes, e as mulheres mesmo na sociedade de hoje tem maior necessidade de flexibilidade, por causa dos filhos e conciliação com a jornada em casa, com isso, a falta de flexibilidade pode interferir diretamente na qualidade de vida e a satisfação dos trabalhadores. Na empresa em estudo, a falta de flexibilidade e independência de horários no setor em questão pode ser um elemento estressor, já que é formado por mulheres em sua maioria e as mulheres exercem

dupla jornada, isso pode até gerar conflitos familiares, é o que mostra o relato de uma das respondentes, demonstra que seu marido sente os efeitos do seu estresse até mesmo em casa.

Nas entrevistas, percebe-se que as pessoas que se julgam estressadas, citam basicamente os mesmos sintomas, como por exemplo: pressão arterial alta, dores de cabeça frequentes, dores de estômago, crises de ansiedade e irritabilidade com frequência no trabalho e fora dele. Seguem algumas falas dos respondentes que demonstram a que eles atribuem tal estresse:

“...ao perfil e a personalidade como individuo que sou e aos valores intrínsecos e que julgo importante para si... e também ao fato das pessoas não estarem preparadas para o exercício de determinada função”.

“Quando há grandes mudanças, por exemplo, uma grande incorporação, a expectativa dos trabalhadores fica muito acentuada e quando as mudanças de fato acontecem e elas mudam o dia a dia para “pior”, a decepção é muito grande e a percepção que se tem é que os trabalhadores foram “podados” em relação a autonomia e qualidade de vida, deixando o ambiente carregado e as pessoas se sentem pouco a vontade no seu local de trabalho”.

“...atitudes da liderança contrária ao que se pede o tempo todo, coisas pequenas como por exemplo, a proibição de comer na central mas na verdade algumas pessoas da liderança comem. Falta de bons exemplos”.

Importante mencionar também que duas das quatro pessoas entrevistadas, afirmaram que já perderam dia de trabalho por conta dos sintomas do estresse, corroborando com os números vistos anteriormente que mostra o absenteísmo por estresse como significativo comparado com o total de faltas. Este fato das indicações de que os sintomas causados pelo estresse podem trazer malefícios e prejuízos à vida do ser humano. É necessário o enfrentamento e o controle de forma adequada para o alcance de resultados positivos e que possam minimizar o estresse (LATAACK, 1996 apud BARCAUI; LIMONGI-FRANÇA, 2014).

As falas também demonstram que a liderança pode atuar em vários pontos para contribuir para esse enfrentamento e como gestores podem ser agentes atuantes nas percepções dos trabalhadores, demonstrando visão de futuro, estimulando o trabalho em equipe, além claro de serem sempre indivíduos de bons exemplos para que os trabalhadores possam se espelhar naqueles que cobram seus resultados mas também faz por onde essa cobrança justa e com credibilidade. A literatura trás isso de forma clara. Wagner III (2002), afirma que não é importante o que o líder é, mas sim o que ele faz, sua forma de atuar reflete

diretamente na satisfação geral dos trabalhadores e nos índices de produtividade. Keith e Newstrom (2001) corroboram com o assunto sugerindo que o estilo de liderança dos gestores é configurado pelas ações do líder que são percebidas por seus liderados, exibindo sua ideologia, suas atitudes em sua prática do trabalho e suas habilidades.

Uma das falas de um determinado respondente, também chama atenção, mas num sentido contrário de algumas coisas que foi demonstrado quanto à atribuição do estresse, trás outra vertente sobre o assunto:

“Não me sinto estressada. Vejo que geralmente as pessoas se estressam muito por fatores externos que somatizados ao trabalho levam ao estresse alto. Percebo que as pessoas não conseguem separar, levando as coisas para o lado pessoal”.

A fala desse respondente mostra que no mesmo ambiente de trabalho podem-se ter comportamentos e percepções diferentes, isso porque os indivíduos são diferentes e muitas vezes o que estressa uma pessoa não influencia nas outras, da mesma forma que determinado fato ou situação pode estimular ou motivar algumas pessoas, como podem não fazer efeito algum em outras. Essa fala representa também que tem pessoas que conseguem desvincular totalmente problemas ou situações particulares ao seu desempenho dentro da organização e o inverso também, conseguem não levar o estresse do trabalho para seu âmbito pessoal com os familiares, mas isso é raro acontecer, então algumas vezes pode ter esse tipo de relato das pessoas que sabem negar muito bem o que estão passando para demonstrar que são melhores que as outras, com intenções de se sobressaírem em relação aos colegas de trabalho, pois como afirma Ferreira e Mendonça (2012), o ser humano é um ser total e não consegue dividir totalmente sua vida profissional da pessoal, os aspectos do trabalho ou fora dele podem interferir no desempenho em qualquer atividade que se propõe a realizar, seja no trabalho ou na vida pessoal e social, por isso a necessidade de um equilíbrio entre trabalho e família.

Quando os respondentes falam sobre conseguir relaxar e esquecer o trabalho nos finais de semana, os indivíduos afirmam que conseguem superar o estresse provocado pelo ambiente de trabalho. Isso seria relevante para os indivíduos já que Gonçalves e Vilartha (2004) afirmam que adotar estratégias de superação e controle de estresse físico e emocional com técnicas específicas e de acordo com os objetivos de cada pessoa, técnicas como: envolver-se em ações comunitárias, estabelecendo laços de apoio e convívio familiar e social e dedicar-se ao lazer, tudo isso pode ser benéfico ao diminuir os níveis de estresse e conseqüentemente não ter a

saúde afetada por ele. No entanto, as falas revelam também que, apesar de relatarem que conseguem adotar estratégias, elas têm sido insuficientes.

“Sim, consigo relaxar. Salvo dias que aconteceu algo mais extremo, como por exemplo, desentendimento com o supervisor, reflete nos sentimentos inclusive nos finais de semana, fico remoendo o acontecido”.

“100% não, mas consigo ter lazer. As vezes lembro de alguma pendência e muitas vezes consigo até resolver as demandas no final de semana, porque vem na cabeça e fico imaginando as possíveis soluções”.

Apesar dos respondentes terem mencionado que conseguem relaxar, os detalhes das falas dão indicações de que não conseguem se desvincular totalmente do trabalho para descansar, fatos como: sentimentos de estresse e desgaste ocasionado por situações no trabalho, ou mesmo que não intencionalmente levando trabalho para casa, pois ao tentar resolver as pendências (mesmo que só em pensamentos) para chegar na segunda-feira no trabalho com a solução pronta para alguma atividade. Tudo isso interfere no âmbito pessoal, pois leva esses desgastes para o lar, não conseguindo desligar-se do trabalho totalmente para momentos de relaxamento total com amigos ou familiares, elemento que também pode ser causador de aumento de estresse.

Quanto ao relacionamento dos trabalhadores com a liderança imediata (supervisor) do setor, os respondentes mencionaram que no geral o relacionamento é bom. Mas alguns relatos com mais detalhes a percepção é outra, transparece algumas atitudes de imaturidade de gestor, parecendo até fazer algumas coisas de propósito para irritar os trabalhadores. Vide uma fala abaixo:

“Com a liderança imediata, no geral é tranquilo, tem abertura. Só em situações que poderia beneficiar ou tranquilizar o trabalhador com coisas pequenas do dia - a - dia que não vai afetar o funcionamento da equipe, podendo atender alguns pedidos e necessidades pessoais, como por exemplo, escolher onde vai sentar, muitas vezes o supervisor não faz, parece que por birra”.

Esse tipo de relato pode ser cruzado com aquele que foi citado anteriormente que fala de desentendimento com o supervisor, que demonstra lacunas pendentes de aprimoramento da gestão, o que evidencia que não conseguem atuar pensando em pessoas nem mesmo nas coisas pequenas. Meyer e Allen (1984) afirmam que é imprescindível o desenvolvimento e o

aprimoramento dos relacionamentos dentro da organização, pois com a colaboração uns com os outros é possível a realização do trabalho e o enfrentamento das dificuldades. Robbins (2002), afirma que alguns líderes geram uma cultura caracterizada pela ansiedade, medo e tensão, impondo fortes pressões e controles rígidos. Esse estilo de liderança pode caracterizar-se como forte aspecto estressor no trabalho. No caso observado, a liderança parece colaborar para o aumento do nível do estresse ao invés de trabalhar para diminuí-lo com reconhecimento e valorização.

O reconhecimento e a valorização muitas vezes se dão em coisas simples, pequenas atitudes e palavras de consideração e apoio, uma vez que Meyer e Allen (1984) afirmam que o trabalho passa a ter significado quando é reconhecido e valorizado podendo acontecer de várias maneiras, por exemplo: palavras de consideração demonstrada pelos líderes e o apoio para que as equipes sejam responsáveis, tenham comportamentos comprometidos e consigam buscar resultados.

Com os demais líderes do setor (subgerente e gerente) é demonstrado que pouco se tem contato e não há proximidade suficiente para se dizer que tem relacionamento interpessoal. Um dos respondentes menciona: “o contato é muito vago”. Isso demonstra que os demais líderes mantêm certa distância da operação, indica que falta algo na relação dos empregadores com os empregados. Davel e Machado (2001) correlacionam liderança e identificação, ligando estas ao comprometimento, mencionando o comportamento e as atitudes da chefia e a interferência que os líderes tem sobre os seus liderados e as atividades a serem cumpridas como os elementos de forte influência sobre o comprometimento na organização. Ainda sobre as relações entre chefia e subordinados Teixeira e Popadiuk (2003) complementam que a confiança é a base para as relações, pois é através da confiança que o gestor e subordinado podem construir uma relação sólida e a dela iniciar o processo de troca, contribuindo para que ambos se comprometam com os resultados da organização.

Com os colegas de trabalho não foi relatado dificuldades, sempre citado como bons relacionamentos e com parceria no trabalho. Vide falas dos respondentes:

“Relacionamento bom, sempre com ajuda um do outro. Da minha parte não tenho inimizade com ninguém”.

“Muito bom. Existe parceria, todo mundo se ajuda”.

“Em sua maioria, bom relacionamento. Tranquilo, sem conflitos graves”.

“De modo geral, independente do grau de proximidade eu julgo que é bom. Não chega a ser excelente, mas não é ruim, é o necessário, é bom”.

Os relacionamentos pessoais na cultura brasileira tem potencial para diminuir o estresse causado pela atividade desempenhada ou pelas condições dadas pela organização, já que Morin (2008) afirma que o desenvolvimento de relacionamento com colegas e superiores de forma positiva, pode trazer significado do trabalho para os trabalhadores. Meyer E Allen (1984) corrobora trazendo o fato de que desenvolver relacionamentos e a colaboração uns com os outros na realização da atividade do cotidiano influencia no enfrentamento das dificuldades do dia - a - dia.

A contribuição de uns com os outros e parceria entre colegas é fundamental para o desempenho das atividades com maior assertividade e proporciona um relacionamento agradável no dia-a-dia. Isso demonstra que apesar do estilo da organização, as pessoas conseguem se relacionar e fazer disso um fator positivo para o cotidiano, isso tem um pouco de relação com a cultura do país, onde os relacionamentos de trabalho são mais próximos e pessoais. Sobre relacionamentos no ambiente de trabalho percebe-se que este tema apesar de ser constante no dia - a - dia, existem poucos estudos e pesquisas direcionados a essa área, mas autores como Schmidt e Godoi (2008) partem do pressuposto que os relacionamentos são sempre submetidos a aspectos referente a cultura, onde a emoção é a expressão de experiências, necessidades e interesses que são comuns ao ambiente e às estruturas sociais e o indivíduo demonstra o valor que atribui ao próximo pelo envolvimento e sentimento que manifesta, e, de acordo com este valor conferido, os comportamentos são formados. Tais envolvimento e sentimentos são estimulados por relações reais e práticas entre as pessoas. Carvalho (2009) acrescenta que nossa cultura enfatiza e destaca a percepção de qualidades e defeitos das pessoas, e sobre essa base formamos os nossos relacionamentos, inclusive no trabalho.

No setor pesquisado não há cobranças por metas de quantidade de atendimento ou de tempo de duração de ligações, pois tem ciência que faz parte da sua responsabilidade disponibilizar pessoas suficientes para o atendimento de toda sua demanda de chamadas, juntamente com treinamentos para maior qualificação dos atendentes.

Todos os entrevistados relataram que conseguem dar conta de suas atividades do cotidiano e apenas duas delas fizeram uma observação que raramente deixam alguma coisa para trás em função de tempo. Veja abaixo alguns relatos:

“Não deixo coisas para trás por falta de tempo, pois existe um cronograma de pausas e de atendimento para executar todas as atividades”.

“Raramente deixo, às vezes depende da quantidade de prioridades de demandas designadas em horários de Back Office”.

As pessoas relatam que cumprem plenamente as suas tarefas, o que demonstra indícios que não há clareza de entendimento por parte dos trabalhadores, de quais seriam suas metas e a importância de cumpri-las. Isso porque a empresa Alpha possui sistemas que disponibilizam em forma de relatórios a quantidade de clientes que deixam de ser atendidos porque desistem do atendimento pela demora na espera e entende que essas desistências poderiam ser minimizadas se os atendentes concluíssem seus atendimentos com cada vez mais agilidade e comprometimento.

A métrica de agilidade é avaliada pelas ligações monitoradas pela área específica de monitoria e qualidade e se dá por tempos prolongados de tela parada do atendente sem qualquer tipo de pesquisa em sistemas e sem diálogo com o cliente ou até mesmo por pesquisas desnecessárias, muitas vezes por falta de conhecimento da demanda solicitada pelo cliente. Já a métrica de comprometimento se dá pela qualidade, uma das formas de mensurar a qualidade é a média das notas de avaliações mensal que o atendente tem das suas ligações monitoradas, juntamente com a nota média dada pelo cliente em uma amostra de ligações direcionadas para que o cliente responda uma pesquisa de satisfação do atendimento prestado, outra métrica de comprometimento é o cumprimento das pausas e horários de forma correta no expediente do empregado. Em outra vertente de comprometimento, essa um pouco subjetiva, se dá pela percepção dos gestores quanto às atitudes do trabalhador em seguir ou não o que a empresa espera dele como empregado.

Uma das falas relata cronograma de pausas, pausas essas que são estipuladas pela organização com horários determinados para a pausa no atendimento, o que pode causar rigidez na atividade com autocontrole por parte da organização em relação aos indivíduos, deixando o indivíduo sem autonomia de escolha, muitas vezes até no que diz respeito aos aspectos fisiológicos dos trabalhadores. Para Guimarães (2006) o controle excessivo sobre os trabalhadores pode causar danos ao bem-estar físico, afetivo e cognitivo, o que torna essencial, para aqueles que organizam, gerenciam e administram o trabalho, reconhecer esses efeitos sobre o trabalhador. Abrahão e Torres (2004), afirmam que os trabalhadores deste setor, muitas vezes, estão inseridos em uma organização de trabalho rígida e controladora, uma vez que são influenciados por preceitos tayloristas, onde as regras são inflexíveis, o que resulta em um controle de horários, pausas e ritmo intenso de trabalho. Desse modo, o

trabalhador que possui dificuldade de colocar-se no mercado competitivo de trabalho acaba, muitas vezes, submetendo-se a esse excesso de controle em função da sua necessidade.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como visto em alguns pontos do presente estudo, é enfatizado o trabalho como parte central da vida do indivíduo, os aspectos da vida profissional do trabalhador podem favorecer a saúde ou a doença. Dejours (1986), ao considerar a relação entre trabalho e saúde mental, destaca o papel da organização do trabalho no que diz respeito aos efeitos negativos ou positivos que a organização do trabalho possa realizar sobre o andamento psíquico e à vida mental do trabalhador.

A partir dos resultados da pesquisa, é possível verificar indícios que mesmo a organização Alpha tendo alguns programas com a intenção de melhorar a qualidade de vida dos trabalhadores estimulando a motivação, os programas não tem sido efetivos. Um dos indicadores que explica isso é o alto absenteísmo da central que conta com 85 atendentes efetivos e em um período três meses, teve um total de 314 faltas que representa uma média de 5 faltas por dia útil trabalhado nos meses em questão, outro indicador é o relacionamento com a liderança do setor que demonstra lacunas pendentes de aprimoramento da gestão.

Pode-se perceber que os trabalhadores da central telefônica da empresa pesquisada apresentam níveis de estresse em função de:

- falta de clareza sobre as meta;
- falta de identidade com a organização em função do não conhecimento do processo;
- falta de treinamento dos trabalhadores e da liderança;
- rigidez nos horários de trabalhos;
- planos de recompensa simbólica que não simbolizam o apreço pelo desempenho;
- falta de identidade organizacional evidenciado pela falta de conhecimento acerca da missão e visão (que seja apropriado efetivamente pelos trabalhadores).

Tais elementos potencializam os estressores mais comuns neste tipo de atividade que é contato frequente e muito próximo com clientes.

O estresse pode ter suas causas relacionadas a diversos campos da vida do indivíduo e não somente ligado ao trabalho, mas tem se manifestado de forma mais contundente neste ambiente, o que pode ser evidenciado pela pesquisa realizada na empresa Alpha e os indicadores que as falas dos respondentes demonstraram.

Os líderes são importantes estruturadores e disseminadores do clima organizacional e da condução do ambiente de trabalho, de forma a permitir, ou não, espaço para o diálogo, para a autonomia e para a possibilidade. Ao levar isso em consideração, é essencial para a empresa em questão investir no desenvolvimento da liderança para que a torne mais efetiva. Isso vai fazer com que os elementos citados acima sejam melhorados e minimizados, possibilitando que os líderes sejam facilitadores na vida dos empregados, viabilizando uma gestão de qualidade possibilitando o desenvolvimento dos liderados, agindo sempre com sinceridade e transparência, gerando confiança na equipe já que no ambiente do trabalho também se criam relacionamentos e se tem possibilidades de apoio social.

Com base neste estudo, assim como em outros estudos existentes na literatura de autores como: Fonseca e Moura (2008), Guido (2003) e Segantin e Maia (2007), conclui-se que para o enfrentamento do estresse e das doenças desencadeadas por ele, é de fundamental importância o apoio social, que tem sido um dos principais mecanismos de “coping” para lidar com situações estressoras. O apoio social tem uma influencia significativa sobre a saúde do trabalhador, pois em qualquer aspecto da vida, as relações entre os indivíduos e a influência de uma pessoa sobre a vida da outra é de extrema importância para o ser humano. E quando esse apoio é efetivo há uma diminuição de parte dos efeitos negativos do ambiente, o que, conseqüentemente pode favorecer um melhor desempenho das atividades dos trabalhadores.

REFERÊNCIAS

ABRAHÃO, J.; TORRES, C. C. Entre a organização do trabalho e o sofrimento: O papel de mediação da atividade. **Revista Produção**, v. 14 n. 03, p. 67-76, 2004.

ADAIR, J. **Liderança e Motivação**: a regra do meio a meio e os oito princípios fundamentais para motivar as pessoas. Tradução de MONTEIRO, H. A. R. 2. ed. São Paulo: Clio Editora, 2010. Título original: Leadership and Motivation.

ALBERT, E.; URURAHY, G. **Como se tornar um bom estressado**. Rio de Janeiro: Salamandra Consultoria Editorial Ltda, 1997.

ANTUNES, A. V.; SANT ANNA, L. R. Satisfação e Motivação no Trabalho do Enfermeiro. **Revista Brasileira de Enfermagem**, Brasília, v.49, n.3, p. 425-434, Jul/Set, 1996.

ARENDT, H. **A condição humana**. 2. ed. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1983.

ARMSTRONG, M. **Gerente eficaz**. Tradução de MONTEIRO, H. A. R. 2. ed. São Paulo: Clio Editora, 2011. Título original: How to manage people.

BALLONE, G. J.; MOURA, E. C. **Estresse e Trabalho**. In: PsiqWeb. Psiquiatria Geral. 2008. Disponível em: <
<http://www.psiqweb.med.br/site/?area=NO/LerNoticia&idNoticia=67>>. Acesso: nov. 2017.

BARCAUI, A.; LIMONGI-FRANÇA, A. C. **Estresse, enfrentamento e qualidade de vida**: um estudo sobre os gerentes brasileiros. Disponível em: <
<http://www.spell.org.br/documentos/ver/32059/estresse--enfrentamento-e-qualidade-de-vida--um-estudo-sobre-gerentes-brasileiros>> Acesso: ago. 2017.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Tradução Luís Antero Reto, Augusto Pinheiro. São Paulo: Edições 70, 2011.

BERGAMINI, C. W. **Motivação**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1990.

BERGAMINI, C. W. **Motivação nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BERGAMINI, C. W. **Motivação nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2006.

BOAS, A. A. V.; MORIN, E. Qualidade de Vida no Trabalho: Um Modelo Sistêmico de Análise. **Revista Administração em Diálogo**, v. 19, n. 2, p. 62-90, 2017.

BRANDÃO, I. F.; LIMA, L. C.; CABRAL, A. C. A.; SANTOS, S. M.; PESSOA, M. N. M. **Read**. **Revista Eletrônica de Administração**. vol. 20 n° 1 Porto Alegre. Satisfação no

serviço público: um estudo na Superintendência Regional do Trabalho e Emprego no Ceará. Disponível em: <<http://seer.ufrgs.br/index.php/read/article/view/36344/28714>> Acesso: jul. 2017.

CARAVANTES, G. R. **Teoria geral da Administração: pensando e fazendo**. 4. ed. Porto Alegre: Age Editora, 2003.

CARAVANTES, G. R.; PANNO, C. C.; KLOECKNER, M. C. **Gestão estratégica de resultados: construindo o futuro**. Porto Alegre: Age Editora, 2004.

CARVALHO, M. C. N. **Relacionamento Interpessoal: como preservar o sujeito coletivo**. Rio de Janeiro: LTC, 2009.

CAVALCANTI, V. L.; CARPILOVSKY, M.; LUND, M.; LAGO, R. A.; **Liderança e Motivação**. 3. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

DAVEL, E; MACHADO, H. V. A dinâmica entre liderança e identificação: sobre a influência consentida nas organizações contemporâneas. **Revista de administração contemporânea**. 2001, vol. 5, n. 3, p. 107-126.

DEJOURS, C. Por um novo conceito de saúde. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, São Paulo, v. 14, n. 54, p. 7-11, abr./jun. 1986.

DELBONI, T. H. **Vencendo o estresse: como melhorar as relações de trabalho para viver melhor**. São Paulo, Makro books, 1997.

DOURADO, D.; CARVALHO, C. A. **Controle do homem no trabalho ou qualidade de vida no trabalho**. Cadernos EBAPE.BR. FGV EBAPE, v.4, nº 4, Dez. 2006. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/cebape/v4n4/v4n4a08>> Acesso: jun. 2017.

EXNER, J. E. JR; SENDIN, C. **Manual de interpretação do Rorschach para o sistema compreensivo**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 1999.

FERREIRA, M. C. **Qualidade de Vida no Trabalho: Uma abordagem centrada no olhar dos trabalhadores**. Brasília, DF: Edições Ler, Pensar, Agir, 2011.

FERREIRA, M. C.; MENDONÇA, H. **Saúde e Bem-estar no Trabalho: dimensões individuais e culturais**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2012.

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

FONSECA, I. S. S.; MOURA, S. B. Apoio social, saúde e trabalho: uma breve revisão. **Psicol. Am. Lat.**, México, n. 15, dez. 2008. Disponível em

<http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1870-350X2008000400012&lng=pt&nrm=iso> Acesso: nov. 2017.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** - 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GLINA, D. M. R; ROCHA, L. E. Fatores de estresse no trabalho de operadores de centrais de atendimento telefônico em um banco em São Paulo. **Revista Brasileira de Medicina do Trabalho**, Belo Horizonte, v. 1, n. 1. p. 31-39, jul./set. 2003. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0303-76572004000200002> Acesso: set. 2017.

GONÇALVES, A.; VILARTA, R. **Qualidade de vida e atividade física:** explorando teoria e prática. Barueri: Manole, 2004.

GUIDO, L. A. **Stress e coping entre enfermeiros de centro cirúrgico e recuperação anestésica.** 2003. Tese (Doutorado em Enfermagem) – Escola de Enfermagem, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2003. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/83/83131/tde-22122003-160217/pt-br.php>> Acesso: nov. 2017.

GUIMARÃES, M. C. Controle no trabalho: uma reflexão sobre antigas e novas formas de controle e suas consequências sobre os trabalhadores. **Revista de Gestão USP**, São Paulo, v. 13, n. 1, p. 1-10, janeiro/março 2006. Disponível em <<https://www.revistas.usp.br/rege/article/viewFile/36546/39267>> Acesso: nov. 2017.

HERZBERG, F. **Novamente: Como se faz para motivar funcionários?** Traduzido por BERGAMINI, C. W. *et. al.* Título original: One More Time: how do you motivate employees? Disponível em: <<https://nc400.files.wordpress.com/2012/02/herzberg-19971975.pdf>> Acesso: jul. 2017.

HERZBERG, F. **The motivation: Hygiene Concess and problems of manpower.** Personnel Administration, 1964, 27(1): 3-7, Jan-Feb.

HERZBERG, F.; MAUSNER, B.; SNYDERMAN, B. B. **Motivação para trabalhar.** Traduzido por Orlando Nogueira. Título original: The Motivation to Work. 1959. Disponível em: <http://www.cra-rj.adm.br/publicacoes/textos_classicos/The_Motivation_to_Work_Traduzido/files/assets/basic-html/index.html#page1> Acesso: jul. 2017.

KEITH, D.; NEWSTRON, J. W. **Comportamento humano no trabalho:** uma abordagem psicológica. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

LIMONGI-FRANÇA, A. C. **Qualidade de Vida no Trabalho - QVT:** conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

LIMONGI-FRANÇA, A. C. *et. al.* **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002. Disponível em: <<https://www.passeidireto.com/arquivo/4647368/livro-as-pessoas-na-organizacao---maria-t-l-fleury>> Acesso: jul. 2017.

LIMONGI-FRANÇA, A. C.; RODRIGUES, A. L. **Stress e Trabalho**: uma abordagem psicossomática. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

LIPP, M. N. **Stress na atualidade**: qualidade de vida na família e no trabalho. 2010. Disponível em: <<http://www.estresse.com.br/publicacoes/stress-na-atualidade-qualidade-de-vida-na-familia-e-no-trabalho/>> Acesso: nov. 2014.

MASLOW, A. H. **Motivation and Personality**. 1970 - 2 ed. Tradução: Motivação e Personalidade. Disponível em: <http://www.cra-rj.adm.br/publicacoes/textos_classicos/Motivation_and_Personality_Traduzido/#/10/> Acesso: jun. 2017.

MENDES, R.; LEITE, N. **Ginástica Laboral**: Princípios e Aplicações Práticas. 3. ed. Barueri, SP: Manole, 2012.

MEYER, J. P. ; ALLEN, N. J. Testing the "Side-Bet Theory" of Organizational Commitment: some methodological considerations. **Journal of Applied Psychology**, v. 69, n. 3, p. 372-378, 1984.

MORIN, E. M. Os sentidos do trabalho. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.41, n.3, p. 8-19, jul./set. 2001.

OLIVEIRA, J. C. P. **Análise dos níveis de motivação de funcionários no trabalho**: estudo de caso em uma empresa do ramo siderúrgico. *Revista Eletrônica Gestão & Saúde*, v. 6, 2015.

QUIRINO, T.; XAVIER O. **Qualidade de vida no trabalho em organizações de pesquisa**. **Revista de Administração**. São Paulo: v.22 n.1, p. 71-82, jan./mar.1987.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

RODRIGUES, M. V. C. **Qualidade de vida no trabalho**: Evolução e análise no nível gerencial. Petrópolis, RJ: Vozes, 1994.

SÁ, M. A. D. Qualidade de Vida no Trabalho Universitário: uma Questão de Prazer! **Interface - Revista do Centro de Ciências Sociais Aplicadas**, v. 12, n. 2, p. 5-26, 2015.

SANTOS, A. O. R. **O trabalho do atendente de call center**: adoecimento por LER/DORT e descartabilidade. 2006. 107 f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) - Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2006.

SCHMIDT, M; GODOI, C. O processo emocional num grupo de trabalho. **Revista FAE**, Curitiba, v.11, n.2, p.153-166, jul./dez. 2008. Disponível em: <<https://revistafae.fae.edu/revistafae/article/view/334/230>> Acesso: nov. 2017.

SEGANTINI, B. G . O.; MAIA, E. M. F. L. **Estresse vivenciado pelos profissionais que trabalham na saúde**. Monografia (Conclusão de Curso de Especialização em Saúde da família) - Instituto de Ensino Superior de Londrina – INESUL, Londrina 2007. Disponível em: <https://www.inesul.edu.br/revista/arquivos/arq-idvol_5_1247866839.pdf> Acesso: nov. 2017.

SENNETT, R. **A cultura do novo capitalismo**. São Paulo: Record, 2006.

SIQUEIRA, M. M. M. **Satisfação no trabalho**: medidas de comportamento organizacional. Porto Alegre: Artmet, 2008.

SILVIA, M. A. D.; DEMARCHI, R. **Saúde e qualidade de vida no trabalho**. São Paulo: Best Seller, 1997.

SPECTOR, P. E. **Psicologia nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

TAMAYO, A. **Estresse e Cultura Organizacional**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2008.

TEIXEIRA, M. L. M.; POPADIUK, S. Confiança e desenvolvimento de capital intelectual: o que os empregados esperam de seus líderes?. **Revista de administração contemporânea**. 2003. Vol. 7, n. 2, p. 73-92.

TIECHER, B.; DIEHL, L. Qualidade de Vida no Trabalho na Percepção de Bancários. **Pensamento & Realidade**, v. 32, n. 1, p. 41-60, 2017.

VERGARA, S. C. **Gestão de pessoas**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

VILAS-BOAS, A. A.; MORIN, E. M. Indicadores de Qualidade de Vida no Trabalho para professores de Instituições Públicas de Ensino Superior: Uma Comparação entre Brasil e Canadá. **Contextus - Revista Contemporânea de Economia e Gestão**. Vol 14 – Nº 2 – abr/jul 2016. Disponível em: <<http://www.contextus.ufc.br/2014/index.php/contextus/article/view/830/pdf>> Acesso: nov. 2017.

WAGNER III, J. A. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Saraiva, 2002.

WERTHER, W. B.; DAVIS, K. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: McGraw/Hill, 1983.

APÊNDICE 1 - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Eu discuti com _____ sobre a minha decisão em participar desta pesquisa. Ficaram claros para mim quais são os propósitos do estudo, os procedimentos a serem realizados, seus desconfortos e riscos, as garantias de confidencialidade e de esclarecimentos permanentes. Ficou claro também que minha participação é isenta de despesas. Concordo voluntariamente em participar deste estudo e poderei retirar o meu consentimento a qualquer momento, antes ou durante o mesmo, sem penalidades ou prejuízo ou perda de qualquer benefício que eu possa ter adquirido.

Curitiba, ____ de outubro de 2017.

Assinatura

Somente para o responsável do projeto.

Declaro que obtive de forma apropriada e voluntária o Consentimento Livre e Esclarecido deste voluntário ou representante legal para a participação neste estudo.

Curitiba, ____ de outubro de 2017.

Assinatura

APÊNDICE 2 - Roteiro de entrevista.

Como são estabelecidas as metas para cumprimento?

Como são os prazos pra o cumprimento de tais metas?

Como os resultados são cobrados?

Quantas horas você trabalha por semana em média? Por que essa quantidade de horas?

Você se sente estressado? Se sim, a que você atribui tal estresse?

Você sente dores de cabeça de forma frequente? Você tem insônia? Você sente enjoos, dor no estômago ou problemas intestinais frequentes?

Aos domingos à noite, você fica angustiado (a) ou tem algum sintoma que atribui à chegada do final do fim de semana?

Já chegou a perder algum dia de trabalho por causa dos sintomas do estresse (dores de cabeça, enjoos, dor no estômago, síndrome do intestino irritável)?

Quando chega final de semana, você consegue relaxar e esquecer o trabalho?

Como é o seu relacionamento com a liderança no setor em que trabalha?

Você tem apoio da sua liderança imediata em relação ao cumprimento de suas atividades, caso tenha dificuldades?

Como é o seu relacionamento entre você e seus colegas de trabalho?

O seu horário é flexível?

Há disponibilidade de ter certa independência de horário?

Você percebe que consegue dar conta de suas atividades do cotidiano?

Deixa alguma coisa para trás em função de tempo?

APÊNDICE 3 - Relatório de trabalho livre de plágio

26/11/2017

report (4).html#

Documentos candidatos

sielo.br/sielo.php... [0.08%]

www6.usp.br/servicos... [0.05%]

bibfauusp.wordpress... [0.04%]

socialciencias.sciel... [0.03%]

teses.usp.br [0.01%]

sielo.br/sielo.php [0.01%]

sielo.br [0.01%]

sielo.org [0.01%]

Arquivo de entrada: TCC_ANA_PAULA_Versão 26.11.17.doc (10804 termos)

Arquivo encontrado		Total de termos	Termos comuns	Similaridade (%)	
sielo.br/sielo.php... (http://www.sielo.br/sielo.php?script=sd_home&lng=pt)	Visualizar	424	9	0.08	
www6.usp.br/servicos... (http://www6.usp.br/servicos/biblioteca-digital-de-teses-e-dissertacoes-da-usp/)	Visualizar	697	6	0.05	
bibfauusp.wordpress... (https://bibfauusp.wordpress.com/biblioteca-virtual/teses-usp-em-formato-digital/)	Visualizar	528	5	0.04	
socialciencias.sciel... (http://socialciencias.sielo.org/sielo.php?script=sd_home&lng=pt)	Visualizar	304	4	0.03	
teses.usp.br (http://www.teses.usp.br/)	Visualizar	253	2	0.01	
sielo.br/sielo.php (http://www.sielo.br/sielo.php)	Visualizar	369	2	0.01	
sielo.br (http://sielo.br/)	Visualizar	369	2	0.01	
sielo.org (http://www.sielo.org/)	Visualizar	344	2	0.01	
sameclub.com.br/cata... (http://sameclub.com.br/catalogo/pesados/files/assets/bsic-html/index.html)	-	-	-	-	Download falhou. HTTP response code: 0
ce-rj-admin.br/public... (http://www.ce-rj-admin.br/publicacoes/textos_classicos/Motivation_and_Personality_Traduzido/files/mobile/index.html)	-	-	-	-	Conversão falhou