



**UNISUL**

**UNIVERSIDADE DO SUL DE SANTA CATARINA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPGA  
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**ICARO ROBERTO AZEVEDO PICOLLI**

**A PROMOÇÃO DA QUALIDADE DE VIDA DOS PROFESSORES COMO  
DIFERENCIAL ESTRATÉGICO EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO  
FUNDAMENTAL E MÉDIO**

**Florianópolis  
2017**

**ICARO ROBERTO AZEVEDO PICOLLI**

**A PROMOÇÃO DA QUALIDADE DE VIDA DOS PROFESSORES COMO  
DIFERENCIAL ESTRATÉGICO EM UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO  
FUNDAMENTAL E MÉDIO**

Esta Dissertação foi julgada adequada à obtenção do título de Mestre em Administração e aprovada em sua forma final pelo Curso de Mestrado em Administração, da Universidade do Sul de Santa Catarina.

Florianópolis, 28 de agosto de 2017.

---

Professor e orientador Dr. Jacir Leonir Casagrande  
Universidade do Sul de Santa Catarina

---

Profa. Dr.<sup>a</sup> Maria Terezinha Zeferino  
Universidade Federal de Santa Catarina

---

Prof. Dr. Nei Antonio Nunes  
Universidade do Sul de Santa Catarina

---

Prof. Dr. Sandro Vieira Soares  
Universidade do Sul de Santa Catarina

P66 Picolli, Icaro Roberto Azevedo, 1986-  
A promoção da qualidade de vida dos professores como diferencial  
estratégico em uma instituição de ensino fundamental e médio / Icaro  
Roberto Azevedo Picolli. – 2017.  
148 f. : il. color. ; 30 cm

Dissertação (Mestrado) – Universidade do Sul de Santa Catarina, Pós-  
graduação em Administração.

Orientação: Prof. Dr. Jacir Leonir Casagrande

1. Qualidade de vida no trabalho. 2. Planejamento estratégico. 3.  
Professores de ensino fundamental. 4. Professores de ensino médio. I.  
Casagrande, Jacir Leonir, 1961-. II. Universidade do Sul de Santa Catarina.  
III. Título.

CDD (21. ed.) 658.3

Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca Universitária da Unisul

## AGRADECIMENTOS

Tenho muito que agradecer e compartilhar esse momento gracioso, com as pessoas que participaram diretamente para esta conquista.

A Deus, aquele que me permitiu tudo isso ao longo de minha vida e não somente na vida de mestrando, mas, ensinando o valor da vida, para mais uma conquista nesta, mesmo nos momentos que não fui fiel, ele permaneceu fiel.

A minha grande família, que no decorrer desta conquista esteve me apoiado e levanto nos momentos mais difíceis, me incentivando para esta conquista. O meu muito obrigado!

Ao Professor Doutor Jacir Leonir Casagrande pela orientação e as sucessivas correções dos trabalhos apresentados nesta dissertação. O contagiante entusiasmo pela ciência, o rigor e a capacidade de trabalho, são para mim uma referência e uma fonte de motivação. Agradeço ainda a amizade.

Aos professores Dr.<sup>a</sup> Maria Terezinha Zeferino, Dr. Nei Antônio Nunes e Dr. Sandro Vieira Soares pelas suas correções e incentivos, por estarem contribuindo para este trabalho que foram fundamentais.

Aos meus amigos e amigas, minha segunda família, que cada vez mais fortaleceram os laços de amizade, apoiando nesta caminhada, em ambiente agradável e fraterno. Obrigado jamais esquecerei!

Amigos do mestrado, nesta caminhada, nos momentos de angústia e comemorações que tiveram sempre presente. Obrigado, sucesso a todos!

A todos os professores do Mestrado, que não só ensinaram para profissão, mas, como para vida. Muito obrigado!

A esta Universidade Unisul e todo seu corpo diretivo e administrativo em seu espaço ampliei os meus conhecimentos, para trilhar como um profissional mais humano e ético.

Veja  
Não diga que a canção está perdida  
Tenha fé em Deus, tenha fé na vida  
Tente outra vez  
Beba  
Pois a água viva ainda está na fonte  
Você tem dois pés para cruzar a ponte  
Nada acabou, não não não não  
Tente  
Levante sua mão sedenta e recomece a andar  
Não pense que a cabeça agüenta se você parar,  
não não não não  
Há uma voz que canta,  
uma voz que dança,  
uma voz que gira  
Bailando no ar  
Queira  
Basta ser sincero e desejar profundo  
Você será capaz de sacudir o mundo, vai  
Tente outra vez  
Tente  
E não diga que a vitória está perdida  
Se é de batalhas que se vive a vida  
Tente outra vez

(Raul Seixas/ Paulo Coelho/ Marcelo Motta, 1983).

## RESUMO

No âmbito organizacional a qualidade de vida é uma temática reconhecidamente de extrema relevância, interferindo diretamente no desempenho dos trabalhadores. Nesse contexto, esse estudo buscou analisar a promoção da Qualidade de vida dos professores de uma instituição de ensino fundamental e médio pode se constituir no diferencial estratégico competitivo. Para tanto, tem como objetivo geral analisar a promoção da Qualidade de vida dos professores de uma instituição de ensino fundamental e médio como um diferencial estratégico competitivo. Trata-se de um estudo qualitativo, descritivo, explicativo, na forma de estudo de caso, com entrevista de 22 Professores do ensino fundamental e médio, 3 Gestores, utilizado a análise de conteúdo. Os resultados apresentam os sentidos de ser professor: os relatos destacam que é uma profissão difícil, pois precisa de dedicação, preparo e pesquisa permanentes. A saúde e bem-estar: devem ser consideradas as demandas e condições de uso da voz. A resistência e o aprimoramento são tidos como condição para a saúde vocal. E mais: no esforço de evitar um estilo de vida sedentário, professores tentam compensar a falta de exercícios físicos regulares praticando qualquer outra atividade esportiva durante a semana. A segurança: o salário é um fator de motivação. Ele está intimamente ligado à satisfação das necessidades. Também, as estratégias utilizadas como remuneração como fator motivacional, condições de trabalho, amparo legal, integração social e oportunidades de emprego, torna-se um diferencial competitivo. Com estudo verificou-se a importância de a escola alinhar suas estratégias de gestão da qualidade de vida para satisfazer melhor a qualidade de vida dos professores, pois integrar e interagir interesses dos professores e escola, através de ações de: motivação, estímulo, infraestrutura, segurança, reconhecimento, entre outras, garantem sinergia e engajamento dos professores com a escola. Dentro da limitação, não foi possível entrevistar os professores de educação infantil da escola, os quais não fazem parte da unidade do ensino fundamental e médio. Para escritos futuros, sugere-se estudos de casos em escolas públicas, de modo que possa ser verificado como é percebida a qualidade de vida dos professores da rede pública, possibilitando avaliar a relação e dimensões desenvolvidas na direção da qualidade de vida dos professores do ensino público.

Palavras-chave: Qualidade de Vida. Qualidade de Vida dos professores. Administração estratégica. Ensino fundamental e médio.

## **ABSTRACT**

In the organizational context the quality of life is an admittedly highly relevant issue, directly interfering with the performance of workers. In this context, this study sought to analyze the promotion of the quality of life of teachers of a primary and secondary education institution can constitute the competitive strategic differential. Therefore, it has as general objective to analyze the promotion of the Quality of life of the teachers of a primary and secondary school as a competitive strategic differential. This is a qualitative, descriptive, explanatory study, in the form of a case study, with an interview of 22 teachers from elementary and high school, 3 Managers, used content analysis. The results present the meanings of being a teacher: the reports point out that it is a difficult profession, since it needs permanent dedication, preparation and research. Health and well-being: the demands and conditions of voice use must be considered. Resistance and enhancement are considered a condition for vocal health. What's more, in an effort to avoid a sedentary lifestyle, teachers try to compensate for the lack of regular exercise by practicing any other sports activity during the week. Safety: Wage is a motivating factor. It is closely linked to the satisfaction of needs. Also, the strategies used as compensation as a motivational factor, working conditions, legal support, social integration and employment opportunities, becomes a competitive differential. It was verified that it is important for the school to align its quality of life management strategies to better satisfy the teachers' quality of life, since it integrates and interacts with the interests of teachers and school through: motivation, stimulation, infrastructure, security, recognition, among others, guarantee synergy and engagement of teachers with the school. Within the limitation, it was not possible to interview the nursery school teachers of the school, who are not part of the primary and secondary education unit. For future writing, case studies are suggested in public schools, so that the quality of life of teachers in the public network can be verified, making it possible to evaluate the relationship and dimensions developed in the quality of life direction of teachers public.

**Keywords:** Quality of Life. Quality of Life of teachers. Strategic administration. Secondary and fundamental education.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Etapas do Processo Administrativo Estratégico.....	30
Figura 2 - Dimensões da Qualidade de Vida .....	37
Figura 3 - Pirâmide da Hierarquia das Necessidades de Maslow .....	50
Figura 4 - Motivos internos e externos .....	56
Figura 5 - Análise de conteúdo.....	64
Figura 6 - Nuvem de palavras .....	70
Figura 7 - Os sentidos de ser professor.....	76
Figura 8 - Fatores e indicadores da Qualidade de Vida dos Professores.....	88
Figura 9 - Fatores de Promoção da Qualidade de Vida do Professor.....	89
Figura 10 - Remuneração como fator motivacional .....	93
Figura 11 - Condições de trabalho: voz .....	96
Figura 12 - Condições de trabalho: ambiente de trabalho.....	99
Figura 13 - Condições de trabalho: médico do trabalho .....	101
Figura 14 - Condições de trabalho: Ginástica laboral.....	103
Figura 15 – Condições de trabalho: nutrição .....	105
Figura 16 - Condições de trabalho: segurança no trabalho.....	108
Figura 17 - Condições de trabalho: segurança no trabalho.....	112
Figura 18 - Amparo legal .....	115
Figura 19 - Integração social .....	119
Figura 20 - Oportunidade de crescimento .....	122

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Portfólio final da bibliometria .....	18
Tabela 2 - Caracterização sociodemográfica .....	65

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Artigos do Portfólio Bibliográfico.....	18
Quadro 2 - Síntese das escolas do Pensamento Estratégico e suas configurações.	28
Quadro 3 - Modelos de QV e seus indicadores determinantes .....	38
Quadro 4 - Evolução do conceito de QVT .....	42
Quadro 5 - Contribuições das ciências.....	44
Quadro 6 - Design Metodológico da Pesquisa .....	64
Quadro 7 - Análise de habilidades para ser professor .....	75
Quadro 8 - Fatores de promoção na Qualidade de vida do Professor .....	122

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>12</b>
1.1	CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA.....	12
1.2	OBJETIVOS .....	15
1.2.1	<b>Objetivo geral</b> .....	<b>15</b>
1.2.2	<b>Objetivos específicos</b> .....	<b>15</b>
1.3	JUSTIFICATIVA.....	16
<b>2</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	<b>25</b>
2.1	ESTRATÉGIA: CONCEITOS E FUNDAMENTOS.....	25
2.2	QUALIDADE DE VIDA.....	34
2.2.1	<b>Qualidade de Vida: conceitos e fundamentos</b> .....	<b>34</b>
2.2.2	<b>Indicadores de Qualidade de Vida</b> .....	<b>38</b>
2.3	QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO .....	41
2.3.1	<b>Qualidade de Vida do Trabalhador como estratégica competitiva</b> .....	<b>45</b>
2.3.2	<b>Teoria de Maslow: Hierarquia das necessidades</b> .....	<b>48</b>
2.3.3	<b>Satisfação no Trabalho</b> .....	<b>52</b>
2.3.4	<b>Motivação no trabalho</b> .....	<b>55</b>
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA</b> .....	<b>58</b>
3.1	PARADIGMA DA PESQUISA.....	58
3.2	ESTRATÉGIA DE PESQUISA.....	59
3.3	OBJETO DE ESTUDO .....	61
3.4	TÉCNICA DE COLETA DE DADOS .....	62
3.5	ESTRATÉGIA DE APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....	63
<b>4</b>	<b>APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS</b> .....	<b>65</b>
4.1	CARACTERIZAÇÃO SOCIODEMOGRÁFICA .....	65
4.2	OS SENTIDOS DE SER PROFESSOR .....	67
4.3	FATORES E INDICADORES DA QUALIDADE DE VIDA DOS PROFESSORES 77	
4.3.1	<b>Qualidade de Vida do Professor</b> .....	<b>77</b>
4.3.2	<b>Saúde e bem-estar no trabalho</b> .....	<b>81</b>
4.3.3	<b>Segurança na estabilidade do emprego</b> .....	<b>84</b>
4.4	FATORES DE PROMOÇÃO DA QUALIDADE DE VIDA DO PROFESSOR.....	89
4.5	REMUNERAÇÃO COMO FATOR MOTIVACIONAL .....	90

4.6	CONDIÇÕES DE TRABALHO.....	93
4.6.1	Voz.....	93
4.6.2	Ambiente de trabalho.....	96
4.6.3	Médico do Trabalho .....	99
4.6.4	Ginástica Laboral .....	101
4.6.5	Nutrição.....	103
4.6.6	Segurança no trabalho .....	105
4.6.7	Carga de trabalho.....	108
4.7	AMPARO LEGAL.....	112
4.8	INTEGRAÇÃO SOCIAL.....	115
4.9	OPORTUNIDADE DE CRESCIMENTO .....	120
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	124
	REFERÊNCIAS.....	129
	APÊNDICES .....	145
	APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)	
	146	
	APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA .....	147

## 1 INTRODUÇÃO

Esta seção contém a introdução da presente pesquisa de dissertação e apresenta a contextualização do tema, a formulação do problema da pesquisa, os objetivos (geral e específicos) do estudo e as justificativas/relevância para a realização do mesmo.

### 1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA

A demanda de bem-estar tem se ampliado em várias áreas, especialmente na estratégia de gestão de pessoas nas organizações. A Qualidade de Vida no Trabalho representa, nesse novo cenário global, tecnológico e com valores de sustentabilidade, a necessidade de atuar mais profundamente na melhoria das condições da vida no trabalho, desde as práticas e os processos organizacionais ao ambiente físico e aos padrões de relacionamento. (SCHIRRMESTER; LIMONGI-FRANÇA, 2012).

A abordagem da qualidade de vida no ambiente organizacional é considerada como um conjunto das ações de empresas que envolvem a implantação de melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais no ambiente de trabalho. (DETONI, 2001; FRANÇA, 1999; RECHZIEGEL; VANALLE, 1999). O ambiente escolar não foge à regra de grandes e pequenas empresas. A mercantilização do ensino vem crescendo cada vez mais, sofrendo os impactos das mudanças políticas, tecnológicas e econômicas, decorrentes de um mercado competitivo.

Landini (2008), Rocha e Fernandes (2008) relatam que a escola se constitui um importante ambiente onde tal problemática está presente, sofrendo os impactos das mudanças políticas, tecnológicas e econômicas; relatam, ainda, que frente às transformações postas socialmente na direção dos processos de acumulação do capital, o campo da educação se caracteriza por seu caráter mercadológico, cuja centralidade se localiza na formação de indivíduos adaptados à lógica capitalista de produção. Neste quadro, o trabalho do professor sofre alterações em sua forma de organização, seus objetivos e destinação, sustentados pelas políticas educacionais vigentes. Assim, faz-se necessário e urgente que os docentes compreendam e se preparem para lidar

com as condições que têm afetado a sua qualidade de vida pessoal e profissional.

No ambiente escolar, a categoria dos professores é a que mais tem exigido mudanças, em virtude da intensificação do ritmo de trabalho. (ROCHA; FERNANDES, 2008). Freitas e Cruz (2008) enfatizam que o docente pertence a uma das categorias mais expostas a críticas e cobranças pela sociedade.

Para Rocha e Fernandes (2008), os professores vêm passando por grandes transformações em seu ambiente de trabalho, tendo gradativamente de assumir funções diversas em seu espaço de trabalho. Desse modo, o excesso de tarefas burocráticas, a falta de autonomia e infraestrutura do ambiente escolar, as relações conflitantes com familiares de alunos e, principalmente, a baixa remuneração, tornam evidente o quadro crônico de depreciação e desqualificação social e psicológica dos professores.

Os professores, especialmente aqueles que desenvolvem as suas atividades de docência no ensino fundamental e médio, demonstram insatisfação com as suas condições de vida, visto que muitas situações inerentes ao seu trabalho não são satisfatórias, estendendo-se as suas vidas, de forma negativa, ou seja, suas atividades laborais têm interferido na qualidade de vida. (SILVA, 2014, ROCHA; FERNANDES, 2008).

O seu ambiente de trabalho é cheio de fatores que afetam, diretamente, a qualidade de vida que, segundo Chadha, Sood e Malhotra (2012), os docentes estão cercados de sobrecarga de trabalho e estresse organizacional, decorrente de um ambiente inadequado, exigências externas e conflitos de papéis de trabalho. Portanto, esses trabalhadores merecem atenção por parte da comunidade científica, para que possa compreender, cada vez mais, os fatores humanos no ambiente de trabalho.

Estudos nessa área alcançam o progresso no conhecimento diante da qualidade de vida do docente, já que as mudanças comportamentais ocorridas pelo estilo de vida não podem ser caracterizadas como positivas. (COSTA; COSTA, 2014; BENËEA, 2013; ANGHELACHE, 2015; SKAALVIK; SKAALVIK, 2011).

Estudos têm sido realizados a fim de verificar a gestão eficaz e eficiente da qualidade de vida do professor em instituições de ensino, no sentido

de comprometimento direto à qualidade da organização, bem como o desempenho dos docentes. Portanto, os docentes satisfeitos e com condições de trabalho adequadas tendem a contribuir de maneira mais efetiva no processo de ensino-aprendizagem. (DE LIMA; STEFANO; ZAMPIER, 2012; FERREIRA, BRUSIQUESE, 2014; ANGHELACHE, 2015; DRAGONE, 2010).

As práticas de valorização do potencial humano, agregadas ao elevado grau de envolvimento e comprometimento da alta direção em querer, de fato, implantar programas de qualidade de vida no ambiente de trabalho, podem levar à avaliação adequada do trabalho e à elevação do grau de motivação/satisfação dos trabalhadores, assim como à participação decisiva de produtividade e competitividade das organizações. (ALMEIDA, 2007).

Saber usufruir dos talentos dos docentes com sabedoria é aliar as ações concretas de conquistar, reter, aplicar e desenvolver talentos e, acima de tudo, gerir as competências ao alcance dos resultados dentro da instituição de ensino. O desenvolvimento de estratégias voltadas à gestão da qualidade de vida em ambiente de trabalho torna a instituição altamente competitiva e produtiva. (FRAGOSO, 2009; LIMONGI-FRANÇA, 2004).

Segundo Almeida (2007), estudos direcionados à qualidade de vida do trabalhador de ensino é de grande relevância, tanto para a organização como para o docente, pois as organizações escolares precisam de profissionais qualificados, satisfeitos com seu trabalho e proativos. Para isso, as instituições de ensino estão desenvolvendo, crescentemente, estratégias com a finalidade de que os professores se sintam mais satisfeitos e possam ter melhor qualidade de vida no ambiente de trabalho. O autor ainda revela que estudos com essa temática têm se mostrado de grande relevância social, já que a falta deles não promove a identificação das variáveis de qualidade de vida do trabalhador docente no ambiente escolar.

Diante deste contexto, busca-se resposta à seguinte pergunta de pesquisa:

**Como a promoção da Qualidade de vida dos professores de uma instituição de ensino fundamental e médio pode se constituir no diferencial estratégico competitivo?**

A mercantilização do ensino cresce significativa e rapidamente, sofrendo os impactos das mudanças políticas, econômicas e tecnológicas,

decorrentes de um mercado competitivo. Landini (2008) expõe que frente às transformações sociais na direção dos processos de acumulação do capital, o campo da educação se caracteriza por seu caráter mercadológico, cuja centralidade se localiza na formação de indivíduos adaptados à lógica capitalista de produção. Neste quadro, o trabalho do professor sofre alterações em sua forma de organização, seus objetivos e destinação, sustentados pelas políticas educacionais vigentes.

Portanto, a estratégia voltada ao desenvolvimento da qualidade de vida do professor se constitui numa ferramenta de grande importância à organização escolar, pois proporciona maior participação dos colaboradores, criando um ambiente de integração com superiores, colegas de trabalho e com o próprio ambiente, visando, principalmente, a dois aspectos importantes que é o bem-estar do trabalhador e a eficácia organizacional. (ROCHA, 2012).

Para tanto, nossa intenção, neste estudo, é a de oferecer subsídios para melhor entendimento da qualidade de vida do professor nas instituições de ensino. Esse conhecimento tem em vista a identificação das mudanças necessárias na promoção do bem-estar e de melhor adequação de condições de trabalho no cotidiano do professor.

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo geral

Compreender a promoção da Qualidade de vida dos professores de uma instituição de ensino fundamental e médio como um diferencial estratégico competitivo.

### 1.2.2 Objetivos específicos

- a) Descrever os indicadores de promoção da qualidade de vida dos professores de uma instituição de ensino fundamental e médio;
- b) Identificar, na percepção dos docentes, os fatores que interferem na sua qualidade de vida;

- c) Verificar como os fatores de promoção da qualidade de vida podem se tornar diferenciais estratégicos competitivos.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

Diante do panorama atual de reestruturação da ordem mundial com transformações que repercutem no mundo do trabalho, evidencia-se a necessidade de estudos que elucidem os fatores intervenientes na qualidade de vida no ambiente de trabalho. É possível observar o surgimento de diversos sintomas institucionais como estresse, acidentes de trabalho, absenteísmo, adoecimento, presenteísmo e queda da produtividade (FARIAS, 2004, PIZZIO; KLEIN, 2015).

A inserção na temática “Qualidade de vida do Trabalhador docente” emergiu a partir da vivência e experiência profissional, como enfermeiro de atividades complementares desenvolvidas na instituição de ensino pesquisada. Nas interações de trabalho, foi possível observar, empiricamente, que esses docentes vivenciam no seu cotidiano um aumento de tensão no exercício de suas atividades, cuja dificuldade cresce pela fragmentação das mesmas e o acúmulo das responsabilidades que lhe são exigidas. O espaço escolar está focado no processo de ensino e aprendizagem, por conseguinte, o papel do docente tem se modificado na tentativa de atender às expectativas e necessidades da sociedade em constante processo de mudança.

Este trabalho é útil para as instituições de ensino, devido à possibilidade de identificar a percepção dos docentes efetivos no ensino fundamental e médio, quanto às variáveis determinantes de suas qualidades de vida no ambiente de trabalho. Analisar a Qualidade de Vida do Trabalhador professor possibilitará a identificação do grau de Qualidade de Vida vivenciado por eles, bem como fornece subsídios e sugestões de melhorias na estratégia de satisfação no trabalho na instituição de ensino.

É possível destacar, ainda, que esse projeto apresenta outra considerável importância, já que por meio dele poderemos demonstrar a possibilidade de identificar as concepções e fatores que interferem no desempenho de alguns professores, diante da qualidade de vida em situação de trabalho.

Na comunidade científica há poucos estudos relacionados à temática da qualidade de vida do trabalhador docente em âmbito escolar e, principalmente, estudos focados no ensino fundamental e médio. Assim, para a sustentação teórica desta pesquisa e justificativa do tema, foi realizado um estudo bibliométrico.

A bibliometria é um recurso fundamental na difusão da produção científica, alcançando sua finalidade através de uma técnica capaz de medir a influência de pesquisadores ou periódicos, tornando possível traçar o seu perfil e suas tendências (OLIVEIRA et al, 2013). Esse tipo de estudo é importante, pois mapeia os autores envolvidos que, por sua vez, são pesquisadores que contribuem para fomentar a ciência diante do tema pesquisado. Macias-Chapula (1998, p. 134), a bibliometria “é o estudo dos aspectos quantitativos da produção, disseminação e uso da informação registrada”.

Foram realizadas pesquisas nas bases de dados Spell, Scielo, Scopus, Science Direct, Web of Science, Ebsco, utilizando-se as palavras-chave: Satisfação no Trabalho, Qualidade de Vida do Trabalhador e Qualidade de Vida no Trabalho para as pesquisas de artigos nacionais; nos periódicos internacionais, as palavras-chave: *job satisfaction*, *quality of life at work* e *worker's quality of life*. Ressalta-se que as palavras-chave foram usadas entre aspas, a fim de proporcionar uma prévia classificação, buscando, desta maneira, artigos que tratassem realmente sobre Qualidade de Vida do Professor.

O período de coleta de dados, por meio de busca ativa na internet, ocorreu no mês de julho de 2015, sendo catalogados artigos publicados entre janeiro de 2005 a 30 de novembro de 2015. O período do processo de análise, classificação e constituição do banco de dados compreendeu o mês de dezembro de 2015. Para tanto, fez-se 2 refinamentos dos artigos:

- 1) Para o primeiro refinamento foi feita uma leitura de todos os títulos, palavras-chave e resumos e foram excluídos 300 artigos do total de 375 nacionais, restando 75; excluíram-se 4.303 artigos internacionais do total de 4.326, restando, assim, 23. Vale salientar que esses artigos nacionais e internacionais foram excluídos por não estarem de acordo com o tema proposto, isto é, Qualidade de Vida do Professor.
- 2) Para o segundo refinamento, fez-se, novamente, uma leitura de todos os títulos, palavras-chave e resumos, sendo os artigos tabulados para

o filtro e classificação no software Microsoft Excel® 2013. Nos artigos nacionais, observou-se que alguns se repetiam entre as bases de dados Spell, Scielo, Web of Science e Scopus, sendo o percentual de 16 artigos duplicados, ou seja, houve uma exclusão de 16 artigos de 75 do primeiro refinamento, restando somente 59 artigos alinhados com o tema. Já, nos artigos internacionais, notou-se que nenhum deles estava repetido entre as bases de dados selecionadas. Assim sendo, de 4.326 artigos internacionais, restaram 23 para análise.

Conforme está exposto na Tabela 1, é possível observar o portfólio final do bibliométrico: o “1º” representa o primeiro refinamento e “2º” representa o segundo refinamento.

Tabela 1 - Portfólio final da bibliometria

Base de dados	Satisfação no Trabalho		Job satisfaction		Qualidade de Vida no Trabalho		Quality of life at work		Qualidade de vida do trabalhador		Worker's quality of life	
	1º	2º	1º	2º	1º	2º	1º	2º	1º	2º	1º	2º
Spell	8	5	1	0	36	21	0	0	0	0	0	0
Scielo	44	5	2	0	31	13	0	0	0	0	0	0
Scopus	15	3	37	0	25	6	0	0	0	0	5	0
Science Direct	5	0	594	13	2	0	38	0	0	0	29	0
Web of Sciences	103	3	3.538	9	103	3	7	0	3	1	2	0
Ebsco	0	0	9	1	0	0	64	0	0	0	0	0
	<b>175</b>	<b>16</b>	<b>4.181</b>	<b>23</b>	<b>197</b>	<b>43</b>	<b>109</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>36</b>	<b>0</b>
<b>Total</b>	<b>82</b>											

Fonte: Elaboração do autor, 2015.

Esta pesquisa, portanto, conta com 59 artigos de cunho nacional e 23 artigos de cunho internacional, sendo no total 82 artigos que contribuíram de alguma forma para a revisão de literatura, como é demonstrado no Quadro 1.

Quadro 1 - Artigos do Portfólio Bibliográfico

Autores	Artigos nacionais e internacionais
DOURADO, Débora Coutinho Paschoal; CARVALHO, Cristina Amélia.	Controle do homem no trabalho ou qualidade de vida no trabalho? <b>Cadernos EBAPE.BR.</b> 2005.
PIZZIO, Alex; KLEIN, Karla	Qualidade de vida no trabalho e adoecimento no cotidiano de docentes do Ensino Superior. <b>Educação &amp; Sociedade</b> , v. 36, n. 131, p. 493-513, 2015.

SANTANA, Luiza LS et al.	Gestores escolares da rede pública em Minas Gerais: fatores de satisfação no trabalho. <b>Educação em Revista</b> , v. 28, n. 1, p. 491-520, 2012.
JUNIOR, Francisco Antonio Coelho; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo.	Efeitos de variáveis individuais e contextuais sobre desempenho individual no trabalho. <b>Estudos de Psicologia</b> , v. 16, n. 2, p. 111-120, 2011.
TODESCHINI, Remigio; FERREIRA, Mário Cesar	Olhar de dirigentes sindicais sobre qualidade de vida no trabalho e mal-estar no trabalho. <b>Estud psicol [Internet]</b> , v. 18, n. 2, p. 241-7, 2013.
PEDROSO, Bruno et al.	Development and validity of the Brazilian version of Hackman and Oldham's Job Diagnostic Survey. <b>Gestão &amp; Produção</b> , v. 21, n. 2, p. 285-301, 2014.
DE OLIVEIRA, José Arimatés; DE MEDEIROS, Jássio	Modelos de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT): elementos para uma síntese. <b>Interface</b> , v. 5, n. 1, 2011
BOTH, Jorge et al.	Condições de vida do trabalhador docente: Associação entre estilo de vida e qualidade de vida no trabalho de professores de Educação Física. <b>Motricidade</b> , v. 6, n. 3, p. 39-51, 2010.
ARELLANO, Eliete Bernal; LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina.	Análise crítica dos indicadores dos programas de qualidade de vida no trabalho no Brasil. <b>Mundo saúde (Impr.)</b> , v. 37, n. 2, p. 41-151, 2013.
LEITE, Denise Fernandes; DO NASCIMENTO, Débora Dupas Gonçalves; DE CAMPOS OLIVEIRA, Maria Amélia.	Qualidade de vida no trabalho de profissionais do NASF no município de São Paulo. <b>Physis: Revista de Saúde Coletiva</b> , v. 24, n. 2, 2014.
DA SILVA JUNIOR, Annor et al.	Qualidade de vida no trabalho e níveis hierárquicos. <b>Revista Pretexto</b> , v. 13, n. 1, 2012.
DA SILVA TIMOSSIA, Luciana et al.	Análise da qualidade de vida no trabalho de colaboradores com diferentes graus de instrução através de uma análise de correlações. 2010.
SCOLARI, Carolina; DA COSTA, Sílvia Generali; MAZZILLI, Cláudio.	Prazer e sofrimento entre os trabalhadores de Call Center. <b>Psicologia USP</b> , v. 20, n. 4, p. 555-576, 2009.
CARLOTTO, Mary Sandra; CÂMARA, Sheila Gonçalves	Propriedades psicométricas do Questionário de Satisfação no Trabalho (S20/23). <b>PsicoUSF</b> , v. 13, n. 2, p. 203-210, 2008.
MARQUEZE, Elaine Cristina et al.	Satisfação no trabalho e capacidade para o trabalho entre docentes universitários. <b>Psicologia em estudo</b> , v. 14, n. 1, p. 75-82, 2009.
SERAFIM, Alessandra da Cruz et al.	Riscos psicossociais e incapacidade do servidor público: um estudo de caso. <b>Psicol. ciênc. prof.</b> , v. 32, n. 3, p. 686-705, 2012.
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. <b>Psicol. ciênc. prof.</b> , v. 32, n. 2, p. 304-319, 2012
GOMES, Claudia da Cruz; OLIVEIRA, Rafael Santos de.	Agentes de limpeza pública: um estudo sobre a relação prazer/sofrimento no ambiente laboral. <b>Psicol. ciênc. prof.</b> , v. 33, n. spe, p. 138-153, 2013.
SILVA, Cleide Aparecida da; FERREIRA, Maria Cristina.	Dimensões e indicadores da qualidade de vida e do bem-estar no trabalho. <b>Psicologia: Teoria e Pesquisa</b> , v. 29, n. 3, p. 331-339, 2013.
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. <b>Psicologia: teoria e pesquisa</b> , v. 25, n. 3, p. 319-327, 2009.
QUADROS WEYMER, Alex Sandro; DE OLIVEIRA MACIEL, Cristiano; JOBIM CASTOR, Belmiro Valverde.	A influência da Sobrequalificação e da Aprendizagem sobre a Satisfação do Indivíduo no Trabalho. <b>Revista Brasileira de Gestão de Negócios</b> , v. 16, n. 50, 2014.

DE OLIVEIRA, Lucia Barbosa; CAVAZOTTE, Flávia de Souza Costa Neves; PACIELLO, Raul Ricardo.	Antecedentes e Consequências dos Conflitos entre Trabalho e Família. <b>Revista de administração contemporânea</b> , v. 17, n. 4, p. 418, 2013.
DE OLIVEIRA, Patrícia Morilha; LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina.	Avaliação da gestão de programas de qualidade de vida no trabalho. <b>RAE-eletrônica</b> , v. 4, n. 1, 2005.
DE SOUZA SANT'ANNA, Anderson; DE MORAES, Lúcio Flávio Renault; KILIMNIK, Zélia Miranda.	Competências individuais, modernidade organizacional e satisfação no trabalho: um estudo de diagnóstico comparativo. <b>RAE-eletrônica</b> , v. 4, n. 1, p. 1-23, 2005.
E PAIVA, Kely César Martins; COUTO, João Henrique	Qualidade de vida e estresse gerencial "pós-choque de gestão": o caso da Copasa-MG. <b>RAP—RIO DE JANEIRO</b> , v. 42, n. 6, p. 1189-1211, 2008.
DE OLIVEIRA, Jonathan Silva et al.	Qualidade de vida no trabalho: um estudo sobre a avaliação por agentes de segurança penitenciária. <b>RAUnP</b> , v. 5, n. 2, p. 63-78, 2013.
KANIKADAN, Andréa Yumi Sugishita; LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina.	A Qualidade de Vida no Trabalho dos Professores de Inglês. <b>Revista Brasileira de Gestão de Negócios</b> , v. 9, n. 25, 2007.
DO NASCIMENTO, Leandra Fernandes; PESSOA, Raimundo Wellington Araújo.	Qualidade de vida no trabalho: uma questão de responsabilidade social. <b>Revista Eletrônica de Administração</b> , v. 13, n. 3, p. 587-611, 2007.
DE SOUZA, Janice Janissek; BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt.	Programas de qualidade de vida no trabalho em contextos diferenciados de inovação: uma análise multivariada. <b>Revista Eletrônica de Administração</b> , v. 15, n. 2, p. 408-421, 2009.
TRALDI, Maria Teodora Farias; DEMO, Gisela.	Comprometimento, bem-estar e satisfação dos professores de administração de uma universidade federal. <b>Revista Eletrônica de Administração</b> , v. 18, n. 2, p. 290-316, 2012.
EDEIROS, Jassio Pereira; OLIVEIRA, José Arimatés.	Uma Viagem à Produção Científica em Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) nos anos 2001 a 2005: Estudo nos Anais do ENANPAD. <b>Revista Eletrônica de Ciência Administrativa</b> , v. 8, n. 1, p. 31, 2009.
DE RESENDE MOREIRA, Hudson et al.	Qualidade de vida do trabalhador docente em Educação Física do estado do Paraná, Brasil. <b>Rev Bras Cineantropom Desempenho Hum</b> , v. 12, n. 6, p. 435-442, 2010.
MENDES, Alessandra Dias; AZEVÊDO, Paulo Henrique.	O trabalho e a saúde do educador físico em academias: uma contradição no cerne da profissão. <b>Revista Brasileira de Educação Física e Esporte</b> , v. 28, n. 4, p. 599-615, 2014.
SIQUEIRA, Vera Thânia Alves; KURCGANT, Paulina.	Satisfação no trabalho: indicador de qualidade no gerenciamento de recursos humanos em enfermagem. <b>Revista da Escola de Enfermagem da USP</b> , v. 46, n. 1, p. 151-157, 2012.
VENSON, Aline Botelho Schneider et al.	O recurso mais importante para as organizações são mesmo as pessoas? Uma análise da produção científica sobre qualidade de vida no trabalho (QVT). <b>Revista de Administração da UFSM</b> , v. 6, n. 1, p. 139-156, 2013.
FERREIRA, Mário César	Ergonomia da Atividade aplicada à Qualidade de Vida no Trabalho: lugar, importância e contribuição da Análise Ergonômica do Trabalho (AET). <b>Revista Brasileira de Saúde Ocupacional</b> , v. 40, n. 131, p. 18-29, 2015.
BOTH, Jorge et al.	Bem-estar do trabalhador docente em educação física ao longo da carreira. <b>Revista da Educação Física/UEM</b> , v. 24, n. 2, p. 233-246, 2013.

DE VASCONCELOS, Patrício Henrique et al.	Qualidade de vida no trabalho docente: um estudo de caso em uma instituição de ensino superior. <b>RAI: revista de administração e inovação</b> , v. 9, n. 2, p. 79-97, 2012.
DO NASCIMENTO, Leandra Fernandes; PESSOA, Raimundo Wellington Araújo.	O lazer como um aspecto a ser considerado na qualidade de vida no trabalho. <b>Revista Alcance</b> , v. 17, n. 2, p. 007-018, 2010.
EMO, Gisela; DE REZENDE MARTINS, Paula; ROURE, Patricia	Políticas de gestão de pessoas, comprometimento organizacional e satisfação no trabalho na livraria. <b>Revista Alcance (Online)</b> , v. 20, n. 2, p. 237, 2013.
FERREIRA, Mário César; BRUSIQUESE, Romildo Garcia.	Novas condições de trabalho e velhos modos de gestão: a qualidade de vida no trabalho em questão. <b>Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional</b> , v. 10, n. 3, 2014.
GUIDELLI, Nilo Sergio; BRESCIANI, Luis Paulo.	Qualidade de Vida no Trabalho e Ambiente de Inovação: encontros e desencontros no serviço de atendimento ao cliente. <b>Revista Brasileira de Inovação</b> , v. 7, n. 2 jul/dez, p. 341-365, 2009.
MARQUEZE, Elaine Cristina; DE CASTRO MORENO, Claudia Roberta.	Satisfação no trabalho—uma breve revisão. <b>Política Editorial</b> , v. 5409, n. 112, p. 69-79, 2005.
DE LIMA, Amanda Caico Collares; STEFANO, Silvio Roberto; ZAMPIER, Marcia Aparecida.	Satisfação da qualidade de vida no trabalho dos professores de Arte da rede escolar no interior do Paraná. <b>Revista Capital Científico-Eletrônica</b> , v. 9, n. 1, p. 99-112, 2012.
NODARI, Cristine Hermann; DAL BÓ, Giancarlo; CAMARGO, Maria Emilia.	Turnover e satisfação no trabalho em empresas multinacionais: um estudo de caso. <b>Revista de Administração da Unimep-Unimep Business Journal</b> , v. 8, n. 2, p. 1-16, 2010.
COSTA, Cleber Aparecido da et al.	Qualidade de vida no trabalho, satisfação e motivação do trabalhador no setor de varejo. <b>Revista de Administração da Unimep</b> , Piracicaba, v. 11, n. 1, p.181-198, jan. 2013.
OLIVEIRA FILHO, Sandro et al.	Qualidade de vida no trabalho: um estudo de caso com os docentes do departamento de ciências administrativas da UFRN. <b>Revista de Administração da Unimep</b> , v. 11, n. 3, p. 100-118, 2013.
MARQUES, Antônio Luiz et al.	A LDB/96 e a qualidade de vida no trabalho: com a palavra os docentes da rede pública de belo horizonte. <b>Revista de Ciências da Administração</b> , v. 10, n. 20, p. 70, 2008.
PAIVA, Simone Bastos.	Um estudo sobre a qualidade de vida no trabalho do profissional contábil da cidade de João Pessoa-PB. <b>Revista de Contabilidade do MESTRADO em Ciências Contábeis da UERJ</b> , v. 11, n. 2, 2007.
COUTINHO, Maria Lúcia Granja; MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru; LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina.	Implantação de programas de qualidade de vida no trabalho com o modelo de gestão de projetos. <b>Revista de Gestão e Projetos</b> , v. 1, n. 1, p. 172-189, 2010.
AMORIM, Tania Gonçalves Ferreira Nobre.	Qualidade De Vida No Trabalho: Preocupação Também Para Servidores Públicos?. <b>Revista Eletrônica de Ciência Administrativa</b> , v. 9, n. 1, p. 35, 2010.
KANIKADAN, Andréa Yumi Sugishita et al	Gestão da qualidade de vida no trabalho e estratégia empresarial: Estudo de caso na empresa X. <b>Gestão &amp; Planejamento</b> , v. 1, n. 12, 2008.
FERRAZ, Renato; LOPES, Evandro.	Satisfação no trabalho: Comparação de duas escalas de medida por meio de equações estruturais. <b>Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão</b> , v. 14, n. 1, p. 37-47, 2015.
ANDRADE, Carolina Riente de; PEREIRA, Ludiano Zille; CKAGNAZAROFF, Ivan Beck.	

	Elementos de satisfação e insatisfação no trabalho operacional: revisitando Herzberg. <b>Revista Gestão &amp; Tecnologia</b> , v. 7, n. 1, 2010.
PINTO, Vera Regina Ramos; MARIANO, Sandra RH.	Satisfação no trabalho dos gestores escolares. <b>Revista Pensamento Contemporâneo em Administração</b> , v. 5, n. 2, p. 110-125, 2011.
SOUZA PINTO, Marli Dias; KEMMER, Adélio Alvicio; FILIPPIM, Eliane Salete	Qualidade de vida no trabalho na perspectiva dos empregados de uma instituição financeira. <b>Revista Pensamento Contemporâneo em Administração</b> , v. 5, n. 3, p. 83-96, 2011.
PADILHA, Valquíria.	Qualidade de vida no trabalho num cenário de precarização: a panaceia delirante. <b>Trab. educ. saúde</b> , v. 7, n. 3, p. 549-563, 2009
SCOPINHO, Rosemeire Aparecida.	Qualidade de vida versus condições de vida: um binômio dissociado. <b>Trab. educ. saúde</b> , v. 7, n. 3, p. 599-607, 2009.
BURGESS, John; CONNELL, Julia.	Introduction to special issue: HRM and job quality: An overview. <b>The International Journal of Human Resource Management</b> , v. 19, n. 3, p. 407-418, 2008
CARRILLO-GARCÍA, César et al.	Job satisfaction among health care workers: the role of gender and age. <b>Revista latino-americana de enfermagem</b> , v. 21, n. 6, p. 1314-1320, 2013.
WEERDT, Corinne Van De; BARATTA, René	Changes in working conditions for home healthcare workers and impacts on their work activity and on their emotions. <b>Production</b> , v. 25, n. 2, p. 344-353, 2015
BENȚEA, Cristina-Corina.	An Explanative Model for Job Satisfaction in Romanian Teachers. <b>Procedia-Social and Behavioral Sciences</b> , v. 78, p. 395-399, 2013.
ANGHELACHE, Valerica.	A Possible Explanatory Model for the Relationship between Teaching Motivation and Job Satisfaction. <b>Procedia-Social and Behavioral Sciences</b> , v. 180, p. 235-240, 2015.
ANGHELACHE, Valerica.	Factors which Determine the Level of Job Satisfaction for Kindergarten Teachers. Preliminary Study. <b>Procedia-Social and Behavioral Sciences</b> , v. 127, p. 47-52, 2014.
GAITHER, Caroline A	Job satisfaction and intention to leave the profession: Should we care?. <b>Research in Social and Administrative Pharmacy</b> , v. 5, n. 2, p. 91-93, 2009.
VELDMAN, Ietje et al.	Job satisfaction and teacher–student relationships across the teaching career: Four case studies. <b>Teaching and Teacher Education</b> , v. 32, p. 55-65, 2013.
YILMAZ, Seher Merve; ÇELEBI, Çiğdem Demir; ÇAKMAK, Esra.	Job Satisfaction Level of Academicians in Faculty of Education. <b>Procedia-Social and Behavioral Sciences</b> , v. 116, p. 1021-1025, 2014.
KABAK, Kamil Erkan et al.	Strategies for Employee Job Satisfaction: A Case of Service Sector. <b>Procedia-Social and Behavioral Sciences</b> , v. 150, p. 1167-1176, 2014.
SKAALVIK, Einar M.; KAALVIK, Sidsel	Teacher job satisfaction and motivation to leave the teaching profession: Relations with school context, feeling of belonging, and emotional exhaustion. <b>Teaching and teacher education</b> , v. 27, n. 6, p. 1029-1038, 2011.
DEMIRTAS, Zülfü.	Teachers' job satisfaction levels. <b>Procedia-Social and Behavioral Sciences</b> , v. 9, p. 1069-1073, 2010.
VAN MAELE, Dimitri; VAN HOUTTE, Mieke	The role of teacher and faculty trust in forming teachers' job satisfaction: Do years of experience make a difference?. <b>Teaching and Teacher Education</b> , v. 28, n. 6, p. 879-889, 2012.

BADRI, Masood A. et al.	The social cognitive model of job satisfaction among teachers: Testing and validation. <b>International Journal of Educational Research</b> , v. 57, p. 12-24, 2013.
AVANZI, Lorenzo et al.	Cross-validation of the norwegian teacher's self-efficacy scale (NTSES). <b>Teaching and Teacher Education</b> , v. 31, p. 69-78, 2013.
MATTERN, Jessica; BAUER, Johannes	Does teachers' cognitive self-regulation increase their occupational well-being? The structure and role of self-regulation in the teaching context. <b>Teaching and Teacher Education</b> , v. 43, p. 58-68, 2014.
KURLAND, Hanna; HASSON-GILAD, Dalia Rebecca	Organizational learning and extra effort: The mediating effect of job satisfaction. <b>Teaching and Teacher Education</b> , v. 49, p. 56-67, 2015.
WELLS, Michael B	Predicting preschool teacher retention and turnover in newly hired Head Start teachers across the first half of the school year. <b>Early Childhood Research Quarterly</b> , v. 30, p. 152-159, 2015.
ROSENBLATT, Zehava; SHIROM, Arie	School ethnicity and governance influences on work absence of teachers and school administrators. <b>Educational Administration Quarterly</b> , v. 42, n. 3, p. 361-384, 2006.
COLLIE, Rebecca J. et al	Teachers' beliefs about social-emotional learning: Identifying teacher profiles and their relations with job stress and satisfaction. <b>Learning and Instruction</b> , v. 39, p. 148-157, 2015.

Fonte: Elaboração do autor, 2015.

Por meio da análise dos artigos constantes no Quadro 1, pode perceber-se a importância da qualidade de vida dos trabalhadores como pressuposto à sobrevivência, satisfação e melhoria contínua dentro das empresas. Neste sentido, os gestores devem dar especial atenção ao compromisso afetivo de seus colaboradores, uma vez que influencia todas as dimensões de bem-estar no trabalho. A devida atenção aos trabalhadores deve ser vista como um fator diretamente ligado ao desempenho organizacional; com indivíduos inseridos num ambiente onde a qualidade de vida é elevada, eles tendem a oferecer à organização melhores resultados, o que, conseqüentemente, refletirá no desempenho organizacional como um todo. (DE VASCONCELOS, et al, 2012; TRALDI, 2010; FERREIRA; BRUSIQUESE, 2014; ENSON et al, 2013; ZHAO et al, 2001).

No âmbito do desenvolvimento da qualidade de vida no ambiente de trabalho como estratégia competitiva, Arellano e Limongi-França (2013) e Kanikadan, et al (2008) relataram que a qualidade de vida no trabalho tem sido uma prática importante nas organizações, quer como vantagem aos resultados organizacionais, quer às pessoas, criando oportunidade de melhoria das

condições de vida no trabalho e autoconhecimento. Transformando-se, assim, em importante contribuinte à estratégia organizacional competitiva.

Com relação às instituições escolares, pelos estudos de Demirtas (2010) foi possível identificar os níveis de satisfação no trabalho dos professores do ensino primário. O autor constatou que a escola detentora de professores com alto grau de satisfação no trabalho oferece educação de qualidade, preparando alunos bem sucedidos, tanto para a vida como à carreira. Salienta também que professores com alta satisfação no trabalho podem obter ganhos muito importantes, por meio de obras equilibradas no triângulo: administradores, alunos e pais. Para De Lima, Stefano e Zampier (2012) essa satisfação é fundamental à vida dos indivíduos, já que grande parte do dia é passada no ambiente de trabalho e não havendo satisfação nele, outras áreas poderão ser afetadas. Somente as organizações que priorizam seus colaboradores, valendo-se de programas estruturados em estratégias focadas na qualidade de vida de seus professores, tornar-se-ão diferenciadas no mercado.

Salienta-se, ainda, com base na análise do bibliométrico que grande quantidade de artigos continha pesquisas referentes à qualidade de vida do professor universitário. (MARQUEZE, 2011, PIZZIO; KLEIN, 2015, DE VASCONCELOS et al., 2012, OLIVEIRA FILHO, et al. 2013). Somente em dois deles havia estudos referentes à educação básica e sobre os docentes do ensino pré-escolar, relacionados à satisfação no trabalho. (DEMIRTAS, 2010, SKAALVIK; SKAALVIK, 2011). Em nenhum artigo foi abordada a qualidade de vida dos trabalhadores docentes do ensino médio e básico.

Diante da contextualização exposta e baseada na justificativa e apresentação do bibliométrico, constataram-se lacunas de produção científica frente ao tema Qualidade de Vida do Professor do ensino fundamental e médio em instituição privada. Portanto, a relevância deste estudo é considerada oportuna e relevante, pois pode trazer esclarecimentos sobre a qualidade de vida desses professores, constituindo-se num diferencial estratégico competitivo à instituição.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesta seção é apresentada a fundamentação teórica do presente estudo, contextualizando-o dentro da sua grande área de pesquisa a Qualidade de Vida do Trabalhador. Esta fundamentação teórica foi elaborada a partir de levantamentos da produção científica publicada sobre o tema, em nível nacional e internacional. Portanto, são abordados os constructos teóricos que embasam a qualidade de vida do Trabalhador, sob uma perspectiva do professor.

São discutidos no primeiro momento Administração Estratégica quanto aos conceitos e fundamentos, logo após, os principais conceitos e indicadores de Qualidade de Vida, por fim, será abordado a Teoria de Maslow, satisfação e motivação no trabalho.

### 2.1 ESTRATÉGIA: CONCEITOS E FUNDAMENTOS

As empresas não raramente passam por ambientes turbulentos e repletos de desafios, levando-as à análise e avaliação de suas conjunturas; são descobertas tendências e imaginados cenários com um único e exclusivo propósito, o de encontrar qual estratégia possibilita sua sobrevivência no mercado. A estratégia promove às empresas o conhecimento e a observação de como está a competitividade e o mercado em que elas estão inseridas. (PINA, 1994).

Para criar e desenvolver Inteligência Estratégica é imprescindível que os diretores e gerentes dediquem tempo para angariar as informações que vêm do ambiente (PINA, 1994). A palavra estratégia é a chave para o conhecimento do processo de planejamento, correspondendo ao estabelecimento de um conjunto de providências a serem tomadas pelo executivo para o futuro. Planejamento pressupõe a necessidade de um processo decisório ocorrido antes, durante e depois de sua elaboração e implantação na empresa. Nos negócios, o planejamento estratégico é a essência, a síntese de um processo de busca, que determina a direção que a empresa tomará adiante. A estratégia está fundamentada em mercados, produtos, inovações, vantagens competitivas e novos negócios. (PINA, 1994, OLIVEIRA, 2001).

A noção de estratégia está ligada a qualquer processo de tomada de decisões que afete toda a organização por um prazo temporal dilatado e constitui, assim, um conjunto de decisões e de ações que têm por finalidade assegurar a coerência interna e externa da organização, mobilizando todos os seus recursos. (MANFREDINI, 2005).

O conceito de estratégia tem diferentes conotações em diferentes contextos, quer na esfera teórica da academia ou na prática das empresas. (CABRAL, 1998). A palavra estratégia significa literalmente “a arte do general”, derivada do grego *strategos*, significando “chefe do exército”. Foram observados, primeiramente, os primeiros conceitos em ações e manobras militares, significando a utilização do combate para atingir a finalidade da guerra. Com o tempo, essa palavra deixou de ser apenas usada pelos militares e passou a ter uso comum; a estar associada aos jogos para designar alternativas que jogadores teriam em situação específicas. (ALDAY, 2000, CAMARGOS; DIAS, 2003, DE OLIVEIRA, 2004).

Para a empresa, a palavra “estratégia” significa ser capaz de se posicionar corretamente diante das situações de incertezas e turbulências do ambiente, seja no plano financeiro ou no âmbito de suas atividades internas e processuais. Assim sendo, a estratégia correta para a organização é aquela que lhe permite a adaptação da estrutura de forma coerente com seus elementos internos, tornando bem-sucedidos os objetivos traçados. (ALDAY, 2000, CAMARGOS; DIAS, 2003, DE OLIVEIRA, 2004). Toda empresa possui uma linguagem própria, desenvolvendo diferentes formas de cultura, portanto, adota estratégias que estão de acordo com a sua cultura, seus líderes, seus funcionários e com o ambiente em que está inserida. (MANFREDINI, 2005).

Os autores Duarte e Santos (2011) relatam que a estratégia é uma ferramenta gerencial imprescindível às empresas. Ela se apresenta com definições variadas, de acordo com a abordagem de diversos autores. Para Manfredini (2005), a estratégia é um processo de tomada de decisões, afetando toda a organização; é um conjunto de decisões e de ações que têm por finalidade assegurar a coerência interna e externa daquela.

Michael Porter, na década de 1980, foi um autor que publicou e destacou seus trabalhos na descrição do conteúdo da estratégia. (DUARTE; DA COSTA SANTOS, 2011). Para Porter (2004), o conceito está em estratégia

competitiva, definindo-a como ações ofensivas ou defensivas para criar uma posição defensável numa indústria, para enfrentar com sucesso as forças competitivas e assim obter um retorno maior sobre o investimento.

Para Mintzberg, Ahlstrand, Lampel (2000), estratégia consiste num plano ou algo equivalente, sendo um caminho guiado de ação para o futuro. Segundo Menezes (2002, p. 36), "Estratégia é a arte de criar valor para o cliente. É a maneira pela qual a empresa define seu negócio e junta as duas coisas mais valiosas deste século: conhecimento e relações". Segundo Oliveira (2004), estratégia é uma fórmula de se buscar caminhos de vantagens competitivas, fazendo com que as empresas melhorem a sua posição em relações aos concorrentes.

Frente a esse contexto sobre estratégia, Mintzberg; Quinn (2011), trazem os 5 Pês: Plano, Pretexto, Padrão, Posição e Perspectiva. Estas definições contribuem para o entendimento da estratégia no contexto de uma organização. Os 5 Pês da estratégia têm como objetivo a realização do diagnóstico e, possivelmente, o levantamento do perfil estratégico de uma organização:

- a) Plano: esse tipo de estratégia visa adotar o caminho a ser seguido, sendo considerado como a linha ou guia que conduz determinada situação. (ANDION; FAVA, 2002). Nas estratégias de plano as ações são preparadas, previamente, para as quais se aplicam e são desenvolvidas conscientemente e deliberadamente;
- b) Padrão: esse tipo de estratégia pode surgir das próprias ações cotidianas, de forma intencional ou não (ANDION; FAVA, 2002); é, especificamente, um padrão no fluxo das ações. (MINTZBERG; QUINN, 2011);
- c) Posição: consiste em colocar a organização no que os teóricos gostam de chamar de ambiente. É a forma de localizar a empresa no seu meio ambiente, melhorando sua posição competitiva. (MINTZBERG; QUINN, 2011);
- d) Pretexto: é a ação de uma manobra particular para eliminar ou enfraquecer o concorrente, sendo utilizado como um instrumento para lidar com a competição. (ANDION; FAVA, 2002, MINTZBERG; QUINN, 2011);

e) **Perspectiva:** nesta estratégia são pensados os conceitos, os valores e as perspectivas partilhadas pelos membros da organização. Consiste em olhar para dentro das cabeças dos estrategistas, coletivamente, mas com uma visão mais ampla. Esse tipo de estratégia visa compreender como as intenções se difundem através do sistema chamado organização para se tornarem participativas. É a forma de ver, interpretar e agir sobre o mundo, regulando o comportamento por meio de um conjunto de normas e valores compartilhados pela organização. (MINTZBERG; QUINN, 2011).

O conceito do pensamento estratégico, através dos autores Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), é classificado através das dez Escolas do Pensamento Estratégico; assim, para ficar mais clara a compreensão sobre elas, no Quadro 2, apresenta-se um resumo claro e objetivo das escolas tratadas pelos autores; como também as principais características, o processo de cada uma, objetivando a síntese do que é tratado nelas.

Quadro 2 - Síntese das escolas do Pensamento Estratégico e suas configurações

<b>Categoria</b>	<b>Escolas</b>	<b>Processo</b>	<b>Características</b>
<b>Prescritiva</b>	Design	Concepção e adaptação	Processo conceitual, consciente e deliberado. Estratégia como adequação de forças e fraquezas internas com ameaças e oportunidades
	Planejamento	Formalização	Requer procedimentos formais e estruturados
	Posicionamento	Analítico	Análises formalizadas e escolha deliberada da posição
<b>Descritiva</b>	Cognitiva	Aprendizagem (emergente)	Processo individual informal e intuitivo
	Aprendizagem	Aprendizagem (emergente)	Processo emergente que surge com o aprendizado do estrategista
	Poder	Político (negociação)	Interesses coletivos são negociados e desvendados nos âmbitos macro e micro
	Ambiental	Reativo	As características ambientais definem a estratégia.
<b>Prescritiva/Descritiva</b>	Empreendedora	Visionário (previsão)	Centralização no líder e em sua visão
	Cultural	Coletivo	Processo social e interativo influenciado pela cultura da organização.

	Configuração	Transformação e integração	Processo de transformação resultante de uma síntese das escolas anteriores.
--	--------------	----------------------------	---

Fonte: Escrivão, Perussi e Terence (2007, p.4).

As escolas do pensamento estratégico desenvolveram novas maneiras de pensar sobre os problemas enfrentados dentro das organizações. E, dessa forma, elas demarcaram o comportamento e o desenvolvimento da administração estratégica.

O estudo voltado à Administração Estratégica surgiu após a Fundação Ford e a Carnegie Corporation patrocinarem, nos anos 1950, uma pesquisa no currículo das escolas de negócios da época. Um resumo dessa pesquisa, chamada de relatório Gordon-Howell, recomendou que o ensino de negócios tivesse uma natureza mais ampla e, também, que incluísse um curso de capacitação em uma área chamada de política de negócios. (GORDON e HOWELL, 1959 apud, ALDAY, 2000, p. 13).

Mais tarde, o relatório da pesquisa de Gordon-Howell foi amplamente aceito nas escolas dos anos 1970 na área de políticas de negócios. Orientava que o ensino de negócios fosse mais amplo, proporcionando aos alunos uma oportunidade de exercer suas habilidades não explícitas e exigidas em alguns cursos na área de administração. A visão dessa mudança nas grades curriculares era a de que, em vez de serem apresentados problemas de negócio para análise em áreas específicas, que fossem analisados os problemas do mundo real em amplas e importantes áreas do negócio. (CERTO; PETER, 1993).

A partir da pesquisa de Gordon-Howell, iniciaram-se estudos voltados à administração estratégica, surgindo teorias e conceitos de diferentes autores, decorrentes de novas pesquisas. Certo e Peter (1993) conceituam administração estratégica como o processo contínuo e interativo que visa manter uma organização conjunta e apropriadamente integrada a seu ambiente. Os autores ainda esclarecem que a administração estratégica tem como propósito fundamental a garantia de que uma organização se integre adequadamente ao seu ambiente, ou seja, ao seu ambiente operacional.

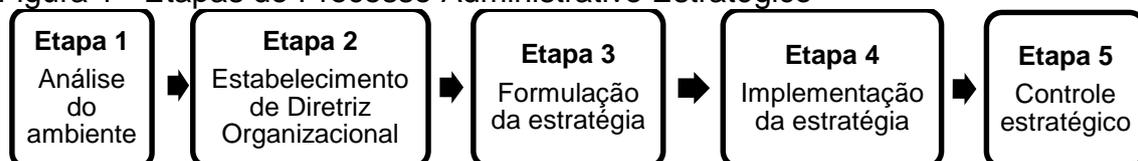
Moraes (1991) e Alday (2000) definem administração estratégica como uma atividade exercida pela alta administração de uma organização, baseando-se em sua abordagem racional e lógica. Os autores esclarecem,

ainda, que o objetivo da administração estratégica dentro da organização é o de lhe trazer benefícios de modo significativo.

A administração estratégica está identificada como um processo prolongado, tendo em vista manter uma empresa apropriada e integrada ao seu ambiente, servindo-lhe de orientadora; a estratégia é a compreensão das determinadas ações tomadas dentro de uma organização, de modo a impulsionar a sua capacidade de competir nos mercados e na atuação onde está inserida.

Após a contextualização e definição de estratégia e administração estratégica, é o momento de se entender o significado do processo da administração estratégica. O processo de administração estratégica envolve análise do ambiente, estabelecimento de diretrizes organizacionais, formulação da estratégia, implantação da estratégia e controle estratégico. O processo da administração estratégica é o que envolve as 5 etapas citadas, que são demonstradas na Figura 1.

Figura 1 - Etapas do Processo Administrativo Estratégico



Fonte: Certo e Peter, 1993, adaptado pelo autor, 2015.

- 1) **Etapa 1:** Análise do ambiente, a primeira etapa do processo de administração estratégica, está focada na análise do ambiente das organizações, no que as organizações precisam saber, por exemplo, o que os competidores estão fazendo. (ROBBINS; COULTER, 1998). Nesse contexto, esclarecem Wright, Kroll e Parnell (2000) que essa etapa 1 é de monitorar o ambiente organizacional para identificar os riscos e as oportunidades presentes e futuras.
- 2) **Etapa 2:** Esta etapa consiste no Estabelecimento de Diretriz Organizacional, sendo a parte em que a empresa visa ao entendimento da missão e do objetivo organizacional. A missão organizacional exerce a finalidade de uma razão em comum à sua existência. Os objetivos estabelecem as metas das organizações.

- 3) **Etapa 3:** É classificada como Formulação da Estratégia, definida através de um conjunto da ação, com vista à garantia de que a organização alcance os objetivos. A formulação das estratégias está em projetar e selecionar as principais estratégias que direcionam à realização dos objetivos organizacionais. Seu enfoque central decorre de como lidar e obter a satisfação com a concorrência.
- 4) **Etapa 4:** Esta ação é chamada de Implementação de Estratégia, na qual são acionadas as estratégias que já foram desenvolvidas em etapas anteriores no processo de administração estratégica.
- 5) **Etapa 5:** A última etapa consiste em monitorar e avaliar o processo de administração estratégica para garantir que a organização alcance os objetivos organizacionais propostos. Todo o processo é orientado por medidas de acompanhamento que possam dar garantia de avaliação.

Todo esse processo do planejamento estratégico destina-se a prever o futuro da empresa em longo prazo. Alday (2000) esclarece que o planejamento estratégico deve ser visto como um instrumento dinâmico de gestão, contendo decisões antecipadas sobre a linha de atuação a ser seguida pela organização no cumprimento de sua missão. Portanto, em toda organização é preciso haver um planejamento.

Partindo desta contextualização no ambiente empresarial, o ambiente escolar não foge à regra das grandes empresas. A mercantilização do ensino vem crescendo cada vez mais, sofrendo os impactos das mudanças políticas, tecnológicas e econômicas, decorrentes de um mercado competitivo.

No cenário educacional, Correa (2012) expõe que, nas décadas de 1980 e 1990, houve mudanças significativas em termos econômicos, sociais e culturais. A escola, enquanto instituição social e política, vem passando por vários processos e mudanças no conhecimento, organização e formas de pensar. A gestão escolar, neste contexto, ganhou espaço de análise e implantação do planejamento estratégico.

A educação é um processo organizado, sistemático e intencional e, ao mesmo tempo, complexo, dinâmico e evolutivo. A escola é um processo social e pedagógico voltado à mobilização do talento humano e o seu desenvolvimento, mediante a aquisição de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários ao exercício consciente, comprometido e pleno da cidadania, englobando a

participação no mundo do trabalho e o uso dos bens culturais disponíveis. (LÜCK, 2000).

Nesse sentido, Lück (2000, p. 20) conceitua escola como:

Uma organização social constituída pela sociedade para cultivar e transmitir valores sociais elevados e contribuir para a formação de seus alunos, mediante experiências de aprendizagem e ambiente educacional condizentes com os fundamentos, princípios e objetivos da educação. O seu ambiente é considerado de vital importância para o desenvolvimento de aprendizagens significativas que possibilitem aos alunos conhecerem o mundo e conhecerem-se no mundo, como condição para o desenvolvimento de sua capacidade de atuação cidadã.

A escola é uma organização constituída por professores, alunos, funcionários e gestores escolares. A atribuição do professor na instituição de ensino é pela formação do aluno, incentivando-o ao conhecimento, habilidade e atitude. Sua atuação junto de seus alunos deve ser aberta, com forte liderança e perspectivas positivas, orientadas ao sucesso. O aluno em uma organização escolar é a pessoa responsável pela existência dela e para quem as ações devem estar voltadas. Os alunos devem ser envolvidos em ambientes e experiências educacionais estimulantes, motivadoras e de elevada qualidade; se eles obtêm sucesso na escola pelo desenvolvimento de seu potencial, o gosto e hábito de aprender são, de fato, o foco principal da escola. (LÜCK, 2000).

Os funcionários nas instituições escolares são os colaboradores diretos da construção do ambiente educacional e na qualidade da efetivação de seus processos educacionais. Eles atuam no processo de gestão escolar de tal forma que se torna fundamental a sua participação em processos de decisão e nas reflexões sobre o sentido da educação e o papel da escola. (LÜCK, 2000).

Os gestores escolares são: assistentes ou auxiliares, coordenadores pedagógicos, supervisores, orientadores educacionais e secretários escolares. São esses os profissionais responsáveis pela organização, orientação administrativa e pedagógica da escola, da qual resulta a formação da cultura e do ambiente escolar; são, também, mobilizadores e estimuladores do desenvolvimento, da construção do conhecimento e da aprendizagem. Suas competências na instituição escolar é promover a abertura da escola e de seus profissionais aos bens culturais da sociedade e a sua comunidade; zelando pela

constituição de uma cultura escolar proativa e empreendedora, capaz de assumir com autonomia a resolução e o encaminhamento adequado de suas problemáticas cotidianas. (LÜCK, 2000).

Conforme Takahashi e Sarsur (2013), a instituição escolar é igual às outras organizações. A gestão de instituições de ensino abrange desafios que passam por aspectos de ordem específica e bem próprias, sendo elas: administrativa, concorrencial, financeira e pedagógica.

A gestão escolar constitui uma das áreas de atuação profissional na educação destinada a realizar o planejamento, a organização, a liderança, a orientação, a mediação, a coordenação, o monitoramento e a avaliação dos processos necessários à efetividade das ações educacionais orientadas à promoção da aprendizagem e formação dos alunos. (LÜCK, 2009). Para Manfredini (2005), a gestão de instituições de ensino passa por drásticas transformações, formada por ameaças, mas também por grandes oportunidades, tendo-se pouco em termos de direcionamento. Segundo o autor, o mercado competitivo exige novas habilidades e competências, e o diferencial competitivo das escolas será cada vez mais centrado em valores intrínsecos na sua forma de trabalho e desenvolvimento.

Lück (2009. p. 24) entende que o conceito de gestão escolar como:

O ato de gerir a dinâmica cultural da escola, afinado com as diretrizes e políticas educacionais públicas para a implantação de seu projeto político-pedagógico e comprometido com os princípios da democracia e com os métodos que organizem e criem condições para um ambiente educacional autônomo (soluções próprias, no âmbito de suas competências), de participação e compartilhamento (tomada de decisões conjunta e efetivação de resultados) e autocontrole (acompanhamento e avaliação com retorno de informações).

A gestão escolar é uma dimensão importantíssima da educação, pois se constitui numa estratégia de intervenção organizadora e mobilizadora; abrangente e orientada à promoção de mudanças e desenvolvimento dos processos educacionais e gerenciais. (LÜCK, 2009). Para Takahashi e Sarsur (2013), gestão escolar é uma expressão que foi adotada em consonância com a literatura nacional da área de administração escolar em geral, bem como na literatura estrangeira.

Assim, a administração estratégica na escola, para Manfredini (2005), é aquela orientada pelo cliente e pelo tipo de mercado no qual se insere. A escola está direcionada com todos os seus esforços em torno de uma categoria de clientes: alunos e pais. A gestão estratégica na escola é responsável por estimular o ensino de qualidade, oferecer uma visão ampla do desenvolvimento da escola e, conseqüentemente, impulsionar o desenvolvimento da instituição como um todo; sendo envolvidos os professores, alunos, pais e os gestores.

## 2.2 QUALIDADE DE VIDA

### 2.2.1 Qualidade de Vida: conceitos e fundamentos

O termo Qualidade de Vida é uma concepção que envolve parâmetros das áreas da saúde, arquitetura, urbanismo, lazer, gastronomia, esportes, educação, meio ambiente, segurança pública e privada, entretenimento, novas tecnologias e tudo o que se relaciona com o ser humano, sua cultura e seu meio. (ALMEIDA; GUTIERREZ; MARQUES, 2012; LIBÂNEO, 2005).

O termo “Qualidade” se refere a certos atributos ou características consideradas indicadoras de superioridade em relação a determinado assunto. (SAMPAIO; GOULART, p. 29. 2004). O termo “vida”, por sua vez, que só pode ser entendido numa perspectiva bem contextualizada, é definido como uma categoria que inclui saúde, relações familiares satisfatórias e condições financeiras estáveis. (SAMPAIO; GOULART, 2004. p. 29).

A expressão qualidade de vida surgiu entre 1950 e 1960, pois o interesse estava relacionado em conhecer o bem-estar humano e a preocupação com as conseqüências da industrialização da sociedade; essa atenção apareceu nos debates públicos relacionados ao meio ambiente e condições de vida urbana. (NASCIMENTO; PESSOA, 2010). Após a Segunda Guerra Mundial, o termo passou a ser muito utilizado, com a noção de sucesso associada à melhoria do padrão de vida, principalmente, relacionado à obtenção de bens materiais como casa própria, carro, salário e bens adquiridos. (SEIDL; ZANNON, 2004).

Qualidade de vida é uma noção eminentemente humana, que tem sido aproximada ao grau de satisfação encontrado na vida familiar, amorosa,

social e ambiental e à própria estética existencial. O termo abrange muitos significados tais como conhecimentos, experiências e valores de indivíduos e coletividades. (MINAYO; HARTZ; BUSS, 2000). Já, Assumpção (2000) expõe que qualidade de vida é um termo que representa uma tentativa de nomear algumas características da experiência humana, sendo o fator central que determina a sensação subjetiva de bem-estar.

Na área da saúde, o interesse pelo conceito de Qualidade de Vida é relativamente recente e decorre, em parte, dos novos paradigmas que têm influenciado as políticas e as práticas do setor nas últimas décadas. Assim, informações sobre Qualidade de Vida vêm sendo incluídas, tanto como indicador na avaliação da eficácia, eficiência e impacto de determinados tratamentos para grupos de portadores de agravos diversos, quanto na comparação entre procedimentos ao controle de problemas de saúde. (SEIDL; ZANNON, 2004).

Assim, a preocupação com o conceito de “qualidade de vida” refere-se a um movimento dentro das ciências humanas e biológicas no sentido de valorizar parâmetros mais amplos que o controle de sintomas, a diminuição da mortalidade ou o aumento da expectativa de vida. (FLECK et al, 1999, p. 20).

O termo Qualidade de Vida como vem sendo aplicado na literatura médica não parece ter o único significado de “Condições de saúde”, “funcionamento social” e “qualidade de vida”; é mais amplificado, incluindo uma variedade potencial de condições que podem afetar a percepção do indivíduo, seus sentimentos e comportamentos, referentes ao seu funcionamento diário, não se limitando a sua condição de saúde e as intervenções médicas. (FLECK et al, 1999).

Alguns autores criticam a possibilidade de que o conceito de qualidade de vida possa não ser ligado à cultura. Por outro lado, em um nível abstrato, alguns autores têm considerado que existe um “universal cultural” de qualidade de vida, isto é, que, independente de nação, cultura ou época, é importante que as pessoas se sintam bem psicologicamente, possuam boas condições físicas e sintam-se socialmente integradas e funcionalmente competentes. (FLECK et al, 1999, p. 20).

Carvalho, Gonçalves e Pardini (2010) esclarecem que Qualidade de Vida envolve dois aspectos, a objetiva e a subjetiva: a primeira se volta aos

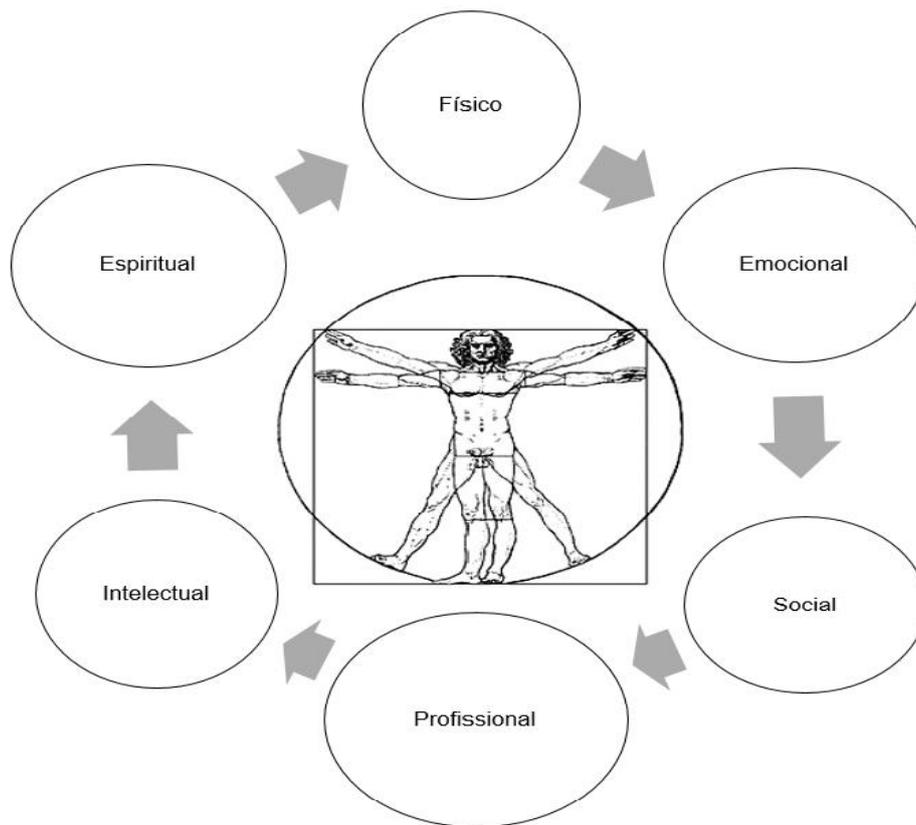
aspectos definidores do objetivo e externa ao indivíduo; um conjunto de indicadores, sendo que cada um deles está relacionado aos diferentes aspectos que fazem parte do conceito. Muitas vezes, para se medir apenas um dos aspectos, é empregada uma coleção de indicadores, de modo a se ter uma cadeia até ser obtido o índice agregado. O segundo modo está direcionado à avaliação do ponto de vista pessoal, individual, dependendo de pessoa para pessoa. Essa avaliação as pessoas fazem de suas vidas, só possível de ser “medida” por autorrelato, ou seja, pelo depoimento da própria pessoa que, ao fazer isso, emprega componentes cognitivos e afetivos em sua avaliação.

O conceito de qualidade de vida, portanto, varia de autor para autor e, além disso, “é um conceito subjetivo dependente do nível sociocultural, da faixa etária e das aspirações pessoais do indivíduo”. (VECCHIA, 2005, p. 247). Para Nobre (1995), qualidade de vida é a sensação íntima de conforto, bem-estar ou felicidade no desempenho das funções físicas, intelectuais e psíquicas dentro da realidade da família, do trabalho e dos valores da comunidade à qual se pertence.

Seidl e Zannon (2014) relatam sobre os conceitos que, apesar das dificuldades conceituais, parece claro que qualidade de vida é eminentemente interdisciplinar, sendo necessária a contribuição de diferentes áreas do conhecimento para o aprimoramento metodológico e conceitual. Assim, há crescente mudança dos enfoques, quando se fala em qualidade de vida, com a intenção de, cada vez mais, dar vida aos anos e considerar, além dos aspectos objetivos, também os aspectos subjetivos do tema.

Segundo Ghorayeb e Barros (1999) e Silva e Marchi (1997), qualidade de vida é entendida em seis dimensões, como é observado na Figura 2:

Figura 2 - Dimensões da Qualidade de Vida



Fonte: Adaptado pelo autor (2016).

- a) Físico: engloba não apenas o quadro clínico do indivíduo (presença/ausência, gravidade/intensidade de doença orgânica demonstrável), mas também a adoção de uma alimentação saudável, a não aderência a hábitos nocivos de vida e uso correto do sistema de saúde;
- b) Emocional: envolve desde a adequada capacidade de gerenciamento das tensões e do estresse até uma forte autoestima, somados a um grau elevado de entusiasmo em relação à vida;
- c) Social: significa alta qualidade dos relacionamentos, equilíbrio com o meio ambiente e harmonia familiar;
- d) Profissional: composta de uma clara satisfação com o trabalho, desenvolvimento profissional constante e reconhecimento do valor do trabalho realizado;
- e) Intelectual: significa utilizar a capacidade criativa sempre que possível, expandindo os conhecimentos permanentemente e partilhar o potencial interno com os outros,
- f) Espiritual: traduzida em propósito de vida baseado em valores e ética, associado a pensamentos positivos e otimistas.

Tem se tornado significativamente importante à sociedade em geral e na literatura científica, maior preocupação com o tema Qualidade de Vida. A compreensão sobre qualidade de vida lida com inúmeros campos do conhecimento humano, biológico, social, político, econômico, médico, entre outros, numa constante inter-relação. (ALMEIDA; GUTIERREZ; MARQUES, 2012, SEIDL; ZANNON, 2014, GRILLO; PENTEADO, 2005).

### 2.2.2 Indicadores de Qualidade de Vida

Segundo Helou Filho e Otani (2007), indicadores são funções que permitem obter dado ou informação numérica sobre as medidas relacionadas a um sistema, um processo, um produto ou uma grandeza, sendo utilizados para acompanhar e melhorar os resultados do objeto de estudo ao longo do tempo. Herculano et al. (2000) se refere aos indicadores como sendo informações condensadas, simplificadas, quantificadas, que facilitam a comunicação, comparações e o processo de decisão.

Demonstram-se, no Quadro 3, alguns dos modelos mais utilizados para medir a Qualidade de vida com os seus indicadores determinantes.

Quadro 3 - Modelos de QV e seus indicadores determinantes

<b>Autor dos Modelos</b>	<b>Indicadores Determinantes</b>
Indicador de Qualidade de Vida da OMS (1992)	Domínio físico, domínio psicológico, nível de independência, relações sociais, ambiente e aspectos espirituais/religião/crenças pessoais.
Índice de Desenvolvimento Humano - IDH (1990)	Renda, longevidade e educação.
Indicadores de Qualidade de Vida Calvert – Henderson (2000)	Educação, emprego, energia, meio-ambiente, saúde, direitos humanos, renda, infraestrutura, segurança nacional, segurança pública, lazer e habitação.
Indicador de Felicidade Interna Bruta - FIB (1972)	Bom padrão de vida econômica; boa governança; educação de qualidade; saúde; vitalidade comunitária; proteção ambiental; acesso à cultura; gerenciamento equilibrado do tempo e bem-estar psicológico.

Fonte: Alves, 2011, p. 17.

**Indicador de Qualidade de Vida segundo a Organização Mundial da Saúde – (OMS):** A Organização Mundial da Saúde, a partir de 1990 constatou que as medidas de qualidade de vida são revestidas de particular importância na avaliação da saúde, tanto dentro de uma perspectiva individual como social;

(FLECK; CHACHAMOVICH; TRENTINI, 2003, p. 2) na ausência de um instrumento que avaliasse a qualidade de vida dentro de uma perspectiva internacional, fez com que a OMS formasse um Grupo de Qualidade de Vida (Grupo World Health Organization Quality of Life - WHOQOL); assim, foi desenvolvido um instrumento que abrangesse a complexidade do construto, inter-relacionando o meio ambiente aos aspectos físicos, psicológicos, grau de independência, relações sociais e crenças pessoais. (FLECK, 2000, FLECK, et al, 1999).

O WHOQOL-100 é um instrumento que possui seis domínios (psicológico, físico, grau de independência, relações sociais, ambiente e espiritualidade). Esses domínios são divididos em 24 facetas e cada um é formado por facetas que são avaliadas por quatro questões. Assim, o Instrumento é composto por 24 facetas específicas. (FLECK, 2000).

**Índice de Desenvolvimento Humano – IDH:** Desenvolvimento Humano tem o objetivo de verificar as características sociais, culturais, ambientais, saúde, comunidade, educação e políticas que interferem na qualidade da vida. Não pode somente ser visto como uma forma de dimensão econômica, já que trata do potencial humano, centrado no bem-estar da pessoa. (SANDRO; RODRIGUES NETO; 2014).

Ao pensar no desenvolvimento humano, surgiu o Índice de desenvolvimento humano, originado em 1990 pela Organização das Nações Unidas e desenvolvido por Mahbub ul Haq com a colaboração do economista indiano Amartya Sen, ganhador do Prêmio Nobel de Economia de 1998. A construção desse indicador de desenvolvimento reflete a estreita relação com os debates em torno da mensuração da qualidade de vida. O IDH não avalia a economia humana, sua grande questão está voltada ao grau de prosperidade ou qualidade de vida de um país, região ou município. (SCARPIN; SLOMSKI, 2007; BRASIL, 2015). O objetivo da criação do IDH foi o de oferecer um contraponto a outro indicador muito utilizado, o Produto Interno Bruto (PIB) per capita, que considera apenas a dimensão econômica do desenvolvimento. O IDH não abrange todos os aspectos de desenvolvimento e não é uma representação da "felicidade" das pessoas, nem indica "o melhor lugar no mundo para se viver". (BRASIL, 2015).

[...] o progresso de um país ou município não pode ser mensurado apenas pelo dinheiro que seus cidadãos possuem (ou carecem), mas também pela sua saúde, a qualidade dos serviços médicos e a educação. Essas medidas devem ser consideradas não só pela disponibilidade, mas pela qualidade. (SCARPIN; SLOMSKI, 2007, p 911).

Minayo, Hartz e Buss (2000) relatam que o IDH está amparado em três âmbitos: renda, saúde e educação. A renda é avaliada pelo PIB real per capita. A educação está focada na taxa de alfabetização de adultos e de matrículas nos níveis primários, secundários e terciários. E, por último, a saúde, sendo focada pela esperança de vida ao nascer, expectativa de vida, dotada de uma vida longa. (MINAYO; HARTZ; BUSS, 2000; BRASIL, 2015). Todos os três domínios são mensurados juntamente para ser obtido o IDH, de modo a chegar a uma medida sobre o desenvolvimento humano.

**Indicadores de Qualidade de Vida Calver:** Os Indicadores de Qualidade de Vida Calvert-Henderson surgiram da relação entre uma futuróloga internacional, Hazel Henderson e a empresa de gerenciamento de ativos financeiros, o Calvert Group. Contribuir para os esforços mundiais no sentido de desenvolver estatísticas abrangentes de bem-estar nacional que possam ir além dos indicadores macroeconômicos tradicionais. Seu conteúdo é composto por 12 indicadores, isto é: educação, emprego, energia, ambiente, saúde, direitos humanos, renda, infraestrutura nacional, segurança pública, lazer e habitação. (LOUETTE, 2009).

**Indicador de Felicidade Interna Bruta:** Desenvolvido em Butão, localizado na Ásia, teve apoio do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD). O termo foi criado pelo rei do Butão – Jigme Singye Wangchuck, em 1972, em resposta às críticas sobre a economia do seu país que crescia miseravelmente. Enquanto os modelos tradicionais de desenvolvimento têm como objetivo primordial o crescimento econômico, o conceito de FIB está baseado no princípio de que o verdadeiro desenvolvimento de uma sociedade humana emerge quando o desenvolvimento espiritual e o material são simultâneos, assim se complementando e reforçando mutuamente. (SILVA, 2012).

Esses indicadores consistem em ferramentas de trabalho importantes para medir a qualidade de vida, envolvendo o progresso econômico

e social de determinado país. Os resultados obtidos por essas ferramentas são fundamentais à consolidação e sustentação da sociedade. Segundo Alves (2011), a respeito dos indicadores, expõe que esses instrumentos detêm o reconhecimento nacional e internacional, necessitando de mais estudos complementares. Nessa temática - indicadores de Qualidade de Vida -, o grande desafio é justamente estabelecer uma sistematização na medida de QV, atendendo aos interesses práticos dos pesquisadores, o que inclui a demonstração da utilidade dessa ferramenta no sentido de aprimorar diagnósticos e avaliar a eficácia de suas aplicabilidades.

### 2.3 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

Nos anos de 1950, estudos desenvolvidos por Eric Trist e seus colaboradores do Tavistok Institute em Londres, iniciaram as pesquisas ligadas à qualidade de vida do trabalhador. Esses estudiosos são apontados como os precursores nesta linha de pesquisa. Origina-se, assim, uma abordagem sociotécnica em relação à organização do trabalho, com uma preocupação da satisfação e o bem-estar do trabalhador. (TOLFO; PICCININI, 2001).

A década de 1960 foi marcada pelo impulso dado ao movimento pela qualidade de vida do trabalhador; o objetivo era a conscientização da importância de se buscarem melhores formas de organizar o trabalho, com a finalidade de minimizar os seus efeitos negativos sobre o trabalhador e o alcance do seu bem-estar geral. (TOLFO; PICCININI, 2001).

A primeira fase do movimento se estendeu até 1974, quando decaiu o interesse pela QVT em função da preocupação com questões econômicas, como a crise energética e a crescente inflação; as empresas passaram a não observar mais os funcionários como primordiais à empresa, deixando-os em segundo plano. A partir de 1979, ressurgiu a preocupação com a QVT, devido, principalmente, à perda de competitividade das indústrias norte-americanas em face das suas concorrentes japonesas. Esta perda de competitividade levou à investigação dos estilos gerenciais praticados em outros países e a relacionar os programas de produtividade aos esforços com a melhoria da QVT. (TOLFO; PICCININI, 2001).

Por todo esse movimento histórico, percebe-se que a Qualidade de Vida do Trabalhador passou por altos e baixos. Demonstra que a preocupação da empresa com a produtividade, relacionada aos esforços humanos visa à melhoria das condições da vida no trabalho, desde as práticas e os processos organizacionais ao ambiente físico e aos padrões de relacionamento. O novo olhar sobre as condições de vida no trabalho promove maior visibilidade dos valores e das demandas pessoais diante das novas formas de contratação de pessoas, dando origem ao aparecimento de equipes formadas por diversos tipos de vínculos contratuais. O comprometimento organizacional é, atualmente, ponto crítico na estratégia de gestão de pessoas; e a QVT vem incorporar qualidade nos processos organizacionais. (SCHIRRMESTER; LIMONGI-FRANÇA, 2012).

A qualidade de vida do trabalhador é um indicador direcionado à experiência humana no ambiente de trabalho. Esse conceito, segundo os autores, esclarece que a satisfação dos funcionários, quanto à sua capacidade produtiva no ambiente de trabalho está fundamentada na participação do empregado nas decisões que afetam o desempenho de suas funções; reestruturação de tarefas, estruturas e sistemas para que sejam oferecidas maior liberdade e satisfação no trabalho; sistemas de compensações que valorizem o trabalho de modo justo e de acordo ao desempenho; adequação do ambiente de trabalho às necessidades individuais do trabalhador; satisfação com o trabalho. (PILATTI; BEJARANO, 2005).

Fernandes (1996) traz o estudo de Nadler e Lawler (1983) sobre os conceitos de Qualidade de vida do Trabalhador no decorrer do tempo, conforme o Quadro 4:

Quadro 4 - Evolução do conceito de QVT

<b>Concepções Evolutivas do QV</b>	<b>Características ou Visão</b>
1. QVT como uma variável (1959 a 1972)	Reação do indivíduo ao trabalho. Investigava-se como melhorar a qualidade de vida no trabalho para o indivíduo.
2. QVT como uma abordagem (1969 a 1974)	O foco era o indivíduo antes do resultado organizacional; mas, ao mesmo tempo, buscava-se trazer melhorias tanto ao empregado como à direção.
3. QVT como um método (1972 a 1975)	Um conjunto de abordagens, métodos ou técnicas para melhorar o ambiente de trabalho e tornar o trabalho mais produtivo e mais satisfatório. QVT era vista como sinônimo de grupos autônomos de trabalho, enriquecimento de cargo ou desenho de novas plantas com integração social e técnica.

4. QVT como um movimento (1975 a 1980)	Declaração ideológica sobre a natureza do trabalho e as relações dos trabalhadores com a organização. Os termos “administração participativa” e “democracia industrial” eram frequentemente ditos como ideais do movimento de QVT.
5. QVT como tudo (1979 a 1982)	Como panaceia contra a competição estrangeira, problemas de qualidade, baixas taxas de produtividade, problemas de queixas e outros problemas organizacionais.
6. QVT como nada (futuro)	No caso de alguns projetos de QVT fracassarem no futuro, não passará de um “modismo” passageiro.

Fonte: Nadler e Lawler, 1983 e Fernandes 1996.

Para Albuquerque e França (1998), QVT é o conjunto de ações nas empresas, envolvendo o diagnóstico e implantação de melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais dentro e fora do ambiente de trabalho. Essa ação proporciona ao trabalhador desenvolvimento humano durante a realização de suas tarefas na empresa.

Segundo Búrigo (1997), a definição de QVT é ampla e envolve fatores pessoais como: necessidades, expectativas, crenças e valores do trabalhador; e fatores situacionais como: tecnologia, sistema de recompensa, ambiente de trabalho e estado geral da economia.

Para Schirrmeister e Limongi-França (2012), os conceitos de qualidade de vida no trabalho são compreendidos como procedimentos na gestão de pessoas que visam à produtividade saudável, motivação, desenvolvimento humano e bem-estar pessoal e organizacional. Os elementos-chave desse construto estão apoiados em quatro pilares básicos, que são:

1. Resolução de conflitos;
2. reestruturação da organização do trabalho;
3. inovação nos sistemas de recompensa (financeiras e não financeiras)
4. melhoria no ambiente de trabalho, como clima, cultura, ambiente, ergonomia e assistência.

A Qualidade de Vida no Trabalho é um indicador voltado às experiências humanas no ambiente de trabalho; trata-se da satisfação dos funcionários quanto à sua capacidade produtiva; Esses conceitos estão fundamentados na participação do empregado nas decisões que afetam o desempenho de suas funções; reestruturação de tarefas, estruturas e sistemas,

a fim de que seja oferecida maior liberdade e satisfação no trabalho; sistemas de compensações que valorizem o trabalho de modo justo e de acordo ao desempenho; adequação do ambiente de trabalho às necessidades individuais do trabalhador; satisfação com o trabalho. (PILATTI; BEJARANO, 2005).

Vale destacar que esse termo “Qualidade de Vida no Trabalho – QVT”, para alguns autores expressa diferente concepção quando analisado, já que há outro termo chamado de “Qualidade de vida do Trabalhador”. O último, para os autores Casagrande, Patrício (2010) e Patrício (1999), refere-se aos fenômenos que transcendem os reflexos na vida do trabalhador, influenciados por vários aspectos fora do ambiente de trabalho. Os autores salientam que o homem é cercado por dimensões como a saúde, família, sociedade, escola, qualidade de vida no trabalho e qualidade de vida do trabalhador, sendo chamado de conjunto de dimensões de Linha da Vida. Essa Linha da Vida é a interação do homem, natureza, cotidiano e sociedade. A vida do homem é construída por meio de interações de diferentes dimensões e padrões em que está inserido.

A expressão QVT é complexa, pois há muitos conceitos e formas metodológicas de abordagem. É preciso enfatizar que todos os conceitos têm de ser vistos de forma sistêmica, em constante interação; também apresentam a vantagem de análise, tanto do conjunto de condições e práticas organizacionais, como aspectos relacionados à satisfação e percepção dos trabalhadores sobre os fatores positivos no trabalho. Para tanto, esse estudo segue com o termo “Qualidade de Vida do Trabalhador – QVT”, sendo os trabalhadores professores como sustentação desta pesquisa.

Os estudos voltados à QVT foram desenvolvidos e conceituados por várias áreas das ciências, tais como: da saúde, ecologia, ergonomia, psicologia, sociologia, economia, administração e engenharia; segundo Albuquerque e França (2000), qualidade de vida do trabalhador já teve passagem de estudos nestas áreas da ciência.

#### Quadro 5 - Contribuições das ciências

Ciências da Saúde	Abordagem de preservar a integridade, buscando a satisfação mental e social do ser humano, e não apenas atuando sobre o controle de doença.
Ergonomia	Estuda as condições de trabalho ligadas à pessoa.

Psicologia	Contribuição de necessidades e perspectivas de vida da análise e inserção de cada pessoa no trabalho.
Sociologia	Dimensões simbólicas, sendo influenciadas nos diversos contextos culturais.
Economia	Enfatiza a consciência social de que os bens são finitos e que a distribuição de bens, recursos e serviços deve a responsabilidade social e a globalização.
Administração	Estudar a procura de aumentar a capacidade de mobilizar recursos, cada vez mais sofisticados e impactantes em termos tecnológicos, diante de objetivos mais específicos, rápidos e mutantes.
Engenharia	Atua para produção, multicapacitação, flexibilidade da manufatura e controle estatístico de processos.

Fonte: De Albuquerque e França, 2000, adaptado pelo autor, 2016.

As ciências citadas anteriormente serviram ao desenvolvimento da Qualidade de Vida no Trabalho. Todas essas áreas de conhecimento elaboraram diferentes conceitos e aplicabilidade da QVT, contribuindo, assim, para um pensamento mais crítico e reflexivo sobre o tema. Para Albuquerque e França, (2000) há várias interpretações para o termo Qualidade de Vida no trabalho; muitas delas vão desde o foco médico da ausência de doenças da pessoa até as exigências de recursos, objetos e procedimentos que atendam demandas coletivas em determinada situação.

### **2.3.1 Qualidade de Vida do Trabalhador como estratégica competitiva**

As transformações no ambiente corporativo exigem das organizações o incessante aprimoramento do sistema de gestão de pessoas, integrando as áreas estratégicas das instituições. Os profissionais passam a constituir o principal elemento do trabalho, apresentando-se como diferencial na agregação de valor aos serviços e aos produtos ofertados. (SCHIRRMESTER, 2006). A importância crescente do capital humano como fonte de vantagem competitiva tem encorajado as empresas a adotarem estratégias focadas em atrair, motivar, recompensar e reter as pessoas certas em todos os âmbitos da organização.

A qualidade de vida no ambiente de trabalho é um assunto que advém cada vez mais no mundo dos negócios. As estratégias voltadas à qualidade de vida no ambiente de trabalho facilitam e satisfazem as necessidades dos trabalhadores durante a jornada de trabalho. Os modelos de gestão nas organizações enfatizam a atenção em seus trabalhadores, de modo

a lhes proporcionar a satisfação no espaço de trabalho. (FRANÇA JÚNIOR; PILATTI, 2004, RIBEIRO; SANTANA, 2015).

A procura das empresas no melhoramento da qualidade de vida do trabalhador promove envolvimento e motivação no ambiente de trabalho, causando o aumento da produtividade; além disso, a atividade física no âmbito da empresa é uma questão relacionada à promoção de saúde, não apenas como ausência de doença, mas como estado completo de bem-estar físico, mental e social. (MASSOLLA; CALDERARI, 2016, AQUINO; MATINS, 2007).

A Estratégia da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) é motivada por diversos fatores: aumentar a produtividade, garantir a competitividade, modernizar a gestão de pessoas, trabalhar a imagem institucional em face da exigência da responsabilidade social, cobrada dos clientes e da comunidade. (MASSOLLA, CALDERARI, 2016, p. 11).

Melhorar as condições de trabalho dos funcionários é uma forma eficaz que influencia diretamente na produtividade de cada indivíduo, gerando benefícios à empresa e aos colaboradores. Ribeiro e Santana (2015) esclarecem que as empresas desenvolvedoras de estratégias voltadas à QVT, oferecem ambientes de trabalhos mais agradáveis, condições melhores nos aspectos saúde, físico, emocional, social; além de tornar equipes mais comunicativas, integração dos setores com seus superiores, entre outras vantagens favoráveis à satisfação de todos aqueles inseridos na organização.

A qualidade de vida no ambiente de trabalho está sendo adotada pelas organizações que buscam ser altamente competitivas em mercados cada vez mais globalizados. Essa atenção por parte da organização é considerada como um diferencial competitivo, pois confirma a importância que os colaboradores têm diante da organização, demonstrando que se deve cultivar a integridade física e mental, considerando os fatores psicológicos, políticos, econômicos e sociais do colaborador. Nos dias atuais, há unanimidade na certeza de que o fator humano é o principal elemento diferenciador e agente responsável pelo sucesso de todo e qualquer negócio. (NASCIMENTO; et al, 2012, RIBEIRO; SANTANA, 2015).

A qualidade de vida no trabalho vem ganhando expressão cada vez mais intensa no ambiente empresarial brasileiro dentro das estratégias de gestão de pessoas. Seja para aumentar a produtividade, seja como

subsídio fundamental da competitividade e da modernidade da gestão de pessoas, seja no atendimento a exigências dos clientes, o fato é que, por meio das melhorias das condições de trabalho, que fazem parte do escopo dos programas de QVT, os resultados obtidos podem ter alcançado os objetivos empresariais, auxiliando a organização a enfrentar o ambiente competitivo e a comprometer as pessoas com o negócio da empresa. (DA SILVA; DE LIMA, 2007, p. 22).

Faz-se necessária atenção à qualidade de vida no ambiente de trabalho, de modo a não prescindir dos planos estratégicos da organização. Essa estratégia faz com que as organizações valorizem os empregados e os considerem como indivíduos e não objetos de produção. Quando a empresa reconhece a capacidade de seu funcionário, esse reconhecimento reflete na sua qualidade de vida, chegando até a melhoria da produtividade da organização, gerando benefícios para todos. (COSTA; QUELHAS, 2014).

A implementação da QVT como estratégia em uma organização, segue 5 cinco passos, conforme Fernandes (1996):

- a) Sensibilização** - levantamento das atuais condições de trabalho da organização, sendo essa fase representada por sindicato e consultores;
- b) Preparação** - seleção e formação da equipe do projeto;
- c) Diagnóstico** - coleta de informações sobre a natureza e funcionamento do sistema técnico e o levantamento do sistema social em relação à satisfação dos empregados com as condições de trabalho;
- d) Concepção e implantação do projeto** - definição das prioridades e cronograma de implantação;
- e) Avaliação e difusão** - avaliação das informações e da difusão aos outros setores.

Vale salientar que todo esse processo de implantação da QVT como estratégia competitiva requer investimentos; os autores Galvão, Nascimento e Siqueira (2016) relatam que a finalidade da QVT na organização é a de proporcionar um ambiente melhor de trabalho, com mais segurança, respeito, ter seus funcionários mais dispostos e felizes e assim melhorar a produtividade e a imagem da empresa; é um custo que vale a pena.

As empresas necessitam de diferenciais competitivos para permanecerem no mercado. Embora os desafios sejam grandes, torna-se

fundamental que elas desenvolvam programas de QVT, de modo que os colaboradores se sintam engajados e comprometidos com os objetivos e metas organizacionais. Desta forma, a organização se beneficiará com a melhora no clima organizacional, maior produtividade e competitividade. Através dos programas de QVT, as empresas podem proporcionar um ambiente melhor de trabalho o que resultará no aumento da lucratividade, produtividade e qualidade. (GALVÃO; NASCIMENTO; SIQUEIRA, 2016).

No ambiente escolar, as atividades voltadas à qualidade de vida do corpo docente detêm a finalidade de promover o aumento motivacional e a produtividade. Os gestores na adoção de programas de qualidade de vida nas organizações devem promover ações no sentido de proporcionar benefícios à saúde dos funcionários, criando mecanismos para lidar com as dificuldades que as pessoas e as organizações têm para aderir à prática contínua de atividades com qualidade de vida. (SCHIRRMESTER, 2016; ANJOS, BONFIM, 2015).

A implantação da QVT representa uma condição estratégica de competitividade das empresas. Os funcionários satisfeitos estão associados a um grau aceitável de qualidade de vida em seu ambiente de trabalho. Assim sendo, as empresas entenderam que os aspectos mais relevantes de todas as suas estratégias estão relacionados às pessoas. A organização que atenta à satisfação de seus trabalhadores tem sua produtividade, competitividade e responsabilidade social aumentada.

### **2.3.2 Teoria de Maslow: Hierarquia das necessidades**

Abraham Maslow é norte-americano, psicólogo formado na Universidade de Wisconsin, tendo por diretriz de trabalho a tentativa de síntese das ênfases dinâmicas holísticas e culturais. Maslow começou a trabalhar sua teoria no final da década de 1930 e início da de 1940. Nessa década, os Estados Unidos da América estavam vivendo um momento acirrado de nacionalismo de direita, com forte influência da escola de Psicologia Behaviorista. (DOS REIS SAMPAIO, 2009, BUENO, 2002).

Um dos trabalhos de maior repercussão de Maslow foi “Uma teoria de motivação humana”, o qual foi publicado em 1943; Maslow parte do princípio de que os motivos do comportamento humano residem no próprio indivíduo: sua

motivação para agir e se comportar derivam de suas forças intrínsecas. Esse trabalho publicado é um diálogo com a Psicanálise e a Psicologia Comportamental de sua época; decorrente dele, em 1969, Maslow publicou um livro chamado “Administração Eupsíquica”, o qual não é um desenvolvimento sistemático com base em pesquisa para suas ideias, mas uma espécie de seleção de reflexões breves, escritas num diário de campo. Esse livro trata de temas diversos, como liderança, valores, o poder, psicopatologia, entre outros, tendo em vista o esforço de implantação de propostas administrativas, cunhadas sob a influência de suas teorias. (SAMPAIO, 2009; TADIN et al, 2006).

Maslow concebeu a teoria da motivação humana, baseada na hierarquia das necessidades humanas básicas. Esta teoria tem como sustentação que todo ser humano tem necessidades comuns, motivadoras de seu comportamento, no sentido de satisfazê-las, estando associadas a uma hierarquia. (MASLOW, 1943; REGIS; PORTO, 2006).

O ponto central da teoria de Maslow reside no aspecto de que o surgimento de uma necessidade provoca no indivíduo um estado de tensão e ansiedade, o qual dá origem a um comportamento motivado na busca da consecução de um determinado objetivo que possa a vir a reduzir ou eliminar esse estado de tensão e ansiedade. (ALVES FILHO, 2012, p.84).

Essa teoria é organizada em cinco categorias, sendo: as necessidades fisiológicas básicas, necessidade de segurança, necessidades sociais afetivas e amor; necessidade de estima e autorrealização. A teoria de Maslow propõe que os fatores de satisfação do ser humano se dividem em cinco níveis, dispostos em forma de pirâmide, como ilustrado na Figura 3. A base da pirâmide compreende as necessidades de nível baixo, tais como as fisiológicas e de segurança; o topo da pirâmide é constituído pelas necessidades de nível alto, representantes da busca pela individualização do ser, são as necessidades sociais, de estima e de autorrealização. Porém, é importante salientar que o importante é suprir, primeiramente, a base para depois serem alcançadas as demais. A palavra “básica”, inserida na denominação Necessidades Humanas Básicas, significa necessidades que são fundamentais e essenciais. (ATEUS, 2013, ADLER, 1977; MASLOW, LEWIS, 1987, MASLOW, 1943).

Figura 3 - Pirâmide da Hierarquia das Necessidades de Maslow



Fonte: Monteiro, (2014).

- 1) **Necessidades básicas ou fisiológicas:** são aquelas diretamente relacionadas à existência e à sobrevivência biológica do ser humano, isto é: fome, sede, sono, sexo e outras necessidades corporais. (MASLOW, 1943). As necessidades fisiológicas são o ponto de partida da teoria, pois são primordiais. São as mais prementes, dominando a direção do comportamento do ser humano quando insatisfeitas. Assim, uma pessoa dominada por tal necessidade tende a perceber apenas os estímulos que visam à sua satisfação; sua visão de futuro fica limitada e determinada por tal necessidade. (VIEIRA, et al, 2011; REGIS; PORTO, 2006).
- 2) **Necessidades de segurança:** incluem segurança e proteção contra ameaça ou perigo físico e emocional (MASLOW, 1943). Buscam a segurança da estabilidade da pessoa (VIEIRA, et al, 2011, p. 11), surgindo no seu comportamento quando as necessidades fisiológicas estão relativamente satisfeitas. Vale salientar que têm grande importância no comportamento humano. (LEONARDO, 2002). A necessidade de

segurança faz com que o indivíduo tenha preferência pelas coisas familiares, havendo a tendência por uma religião ou filosofia de vida e pelas rotinas do dia a dia.

[...] a necessidade de segurança só pode ser considerada um motivador ativo e dominante caso encontre-se em momentos de urgência. Sobre este pensamento: “as necessidades de segurança têm grande importância, de vez que na vida organizacional as pessoas têm uma relação de dependência com a organização e onde as ações gerenciais arbitrárias ou as decisões inconsistentes e incoerentes podem provocar incerteza ou insegurança nas pessoas quanto a sua permanência no trabalho. (REGIS; PORTO, 2006, p. 566).

- 3) Necessidades sociais:** Essas necessidades estão voltadas ao desenvolvimento ou manutenção de relacionamentos afetivos gratificantes com outras pessoas. (HAMPTON, 1992, p.54). Para Regis e Porto (2006), elas levam o indivíduo a fazer parte de um grupo em sociedade. Os autores esclarecem, ainda, que “quando as necessidades sociais não estão suficientemente satisfeitas, a pessoa se torna resistente, antagônica e hostil em relação às pessoas que a cercam”.
- 4) Necessidades de estima:** Expressam as necessidades ou desejos das pessoas de alcançarem uma autoavaliação estável, bem como a autoestima firmemente baseada em sua personalidade. (REGIS; PORTO, 2006, p. 566). É o desejo de querer ser respeitado pelos outros e por si mesmo. (HAMPTON, 1992);
- 5) Necessidades de autorrealização:** São as necessidades de cada pessoa na realização do seu próprio potencial e de se autodesenvolver continuamente. (MASLOW, 1943; LEONARDO, 2002). São necessidades de crescimento, revelando a tendência inerente a todo ser humano, isto é, a realização plena do seu potencial. (REGIS; PORTO, 2006, p. 566).

A necessidade de autorrealização não se extingue pelo pleno ato de saciar. Quanto maior for a satisfação experimentada, tanto maior e mais importante parecerá à necessidade. O surgimento claro desta necessidade descansa na satisfação anterior das necessidades fisiológicas, de segurança, de amor e estima. (REGIS; PORTO, 2006, p. 566).

Regis e Porto (2006) esclarecem que a teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow não é a única a explicar o comportamento humano,

pois nem todo comportamento é determinado pelas necessidades. As necessidades fundamentais são, em grande parte, inconscientes e, por outro lado, os fatores socioculturais também influenciam na forma ou objetos, nos quais os homens buscam a satisfação de suas necessidades.

Maslow (1943) é um dos principais nomes sobre as teorias da motivação. A Teoria de Maslow é considerada uma das principais formas de entender como funciona a motivação humana. Segundo ele, partindo das necessidades básicas, os indivíduos precisam satisfazer pelo menos parcialmente aquelas de baixo grau para alcançar as do grau acima. Portanto, o que determinará as prioridades das pessoas são as experiências vivenciadas em dado momento.

Para tanto, em uma organização escolar, a Teoria de Maslow pode ser usada para o entendimento de como posicionar seus funcionários de maneira a satisfazê-los; já que o contentamento dos funcionários é o foco principal para que ocorra o desenvolvimento organizacional, agregando, assim, valores e trazendo benefícios a sua vida pessoal e profissional como professor e, conseqüentemente, à organização.

### **2.3.3 Satisfação no Trabalho**

Todas as organizações gostariam de ter em seus quadros pessoas motivadas, satisfeitas e felizes, porém esse é um dos maiores desafios para elas. (FREITAS, DE EMPRESAS; RODRIGUES, 2008, p. 4). A fim de que a organização alcance o grau de satisfação de seus trabalhadores, é preciso que ela encontre maneiras de atingir o bem-estar como: estimular a autoestima, dedicação, competências, proporcionar uma relação equilibrada entre tempo de trabalho e lazer com a família, respeitar o trabalhador, reconhecer os potenciais do trabalhador e desenvolver um diálogo aberto e compreensivo entre ela e o trabalhador. A qualidade de vida no trabalho e a satisfação estão diretamente relacionadas à organização e ao indivíduo, o qual se manterá produtivo e satisfeito se atendido nas suas expectativas. (KARPINSKI; STEFANO, 2008).

No trabalho, a peça fundamental para o trabalhador é sua satisfação, sendo concebida como algo a mais para ele, já que melhora a sua vida numa visão de seu todo. Desse modo, a Satisfação no Trabalho é entendida como um

estado emocional agradável ou positivo, resultante da avaliação de algum feito ou de experiências no trabalho. (FERREIRA, 2011).

Diferentes definições são apresentadas na literatura sobre satisfação no trabalho. O tema vem sendo abordado como fator multidimensional, abrangendo salários, segurança no trabalho, possibilidades de promoção, reconhecimento e valorização, poder de decisão e influência e, claro, o senso de trabalho produtivo, útil e bem feito. Essas dimensões podem contribuir em graus variados, moldando o sentimento de satisfação no trabalho. (BOTA, 2013).

A Satisfação no Trabalho é uma variável de atitude que mostra como as pessoas se sentem em relação ao trabalho que exercem, seja no todo ou em alguns de seus aspectos. (FERREIRA, 2011, p.42). Essa satisfação está associada simultaneamente à produtividade e à realização pessoal dos indivíduos. (MOURA, 2012). Satisfação no trabalho é um fenômeno complexo e de difícil definição, por se tratar de um estado subjetivo, podendo variar entre sujeitos, de acordo com diferentes circunstâncias. (CARLOTTO; CÂMARA, 2008).

Para Freire (1999), a satisfação no trabalho é um conceito que envolve aspectos emocionais positivos e negativos.

A satisfação no trabalho consiste em um construto complexo e de difícil delimitação tanto em termos teóricos quanto empíricos. Ainda que se utilize uma definição do construto bastante objetiva, as definições constitutivas das dimensões podem apresentar entrecruzamentos, em virtude de experiências subjetivas e instáveis do contexto do mundo do trabalho. Pode supor-se que os elementos que compõem a satisfação geral com o trabalho funcionam conjuntamente, de maneira a manter um equilíbrio que permita ao trabalhador identificar um significado e, portanto, encontrar satisfação em sua atividade. (CARLOTTO; CÂMARA, 2008, p. 207).

Sobre o conceito de satisfação no trabalho, Martinez e Paraguay (2003) a definem de diferentes maneiras, dependendo do referencial teórico adotado. As conceituações mais frequentes se referem à satisfação no trabalho como sinônimo de motivação, como atitude ou estado emocional positivo, havendo, ainda, os que consideram satisfação e insatisfação como fenômenos distintos.

A satisfação no trabalho, portanto, é a percepção e avaliação de um indivíduo no seu trabalho e essa percepção é influenciada por circunstâncias

únicas da pessoa como necessidades, valores e expectativas. Desse modo, a satisfação no trabalho envolve sentimentos afetivos ou emocionais dos trabalhadores, de modo a transmitir consequências importantes em suas vidas. (ROODT; RIEGER; SEMPANE, 2002).

O ambiente de trabalho se caracteriza por condições físicas, materiais, psicológicas e sociais. Pode dizer-se que essa satisfação no trabalho é vista como é a percepção do trabalhador sobre o seu ambiente de trabalho, sendo essa percepção composta por variáveis de recompensas, segurança, salário, crescimento dentro da organização, tipos de supervisão e produtividade. Quando há a satisfação no ambiente de trabalho, há maior probabilidade de boas relações entre os funcionários e melhoria no seu desempenho.

Diante de toda a contextualização acima, a satisfação do trabalho para o professor de ensino médio é fundamental, já que desempenha suas atividades que, por si só são estressantes; podendo repercutir na sua saúde física, mental e na qualidade de seu desempenho. O ato de ensinar é um momento produtivo que se refere ao processo de trabalho, gerando assim a satisfação pessoal e também a tensão.

A problemática da satisfação docente é de grande importância. Muitos são os desafios impostos ao exercício da docência que extrapolam a esfera da sala de aula, em função de que, há alguns anos, o docente se vê diante de várias interrogações sobre sua atividade profissional. Isso nos leva a pensar a docência como uma atividade multifacetada, envolvida numa rede complexa de situações objetivas e subjetivas, já que nela também estão inseridos aspectos sociais e psicológicos que merecem interpretação, pois incluem as satisfações e as perspectivas docentes em relação à situação das realidades adversas de trabalho. (SOUZA, 2008, GONÇALVES, 2012).

Estudos desenvolvidos com docentes têm demonstrado a concepção em relação à satisfação e insatisfação no trabalho. Em estudo descritivo realizado pelos autores Both et al. (2013) ficou constatada a insatisfação dos professores em relação à remuneração, condições de trabalho, integração social no ambiente de trabalho e trabalho e espaço total de vida. Moreira (2005), em uma pesquisa de cunho qualitativo e de natureza interpretativa, verificou que as percepções dos professores referentes à satisfação são: “ver o aluno aprender”, “relacionar-se com jovens”, “ajudá-los a tomar decisões na vida” e “a qualificação

profissional”, sendo essas variáveis as principais fontes de satisfação no trabalho. O autor ainda apontou as fontes de insatisfação; os fatores mais comuns foram: “a falta de união da classe”, “a falta de reconhecimento ao trabalho desenvolvido”, “a indisciplina dos alunos” e “o aumento da carga administrativa” e, até certo ponto, “o salário”.

Para Moura (2012), a satisfação está intrinsecamente ligada à motivação e à qualidade de vida no trabalho. Qualquer profissional, independentemente de sua área, que consegue se sentir realizado na sua atividade profissional, tem elevado índice de satisfação no trabalho.

#### **2.3.4 Motivação no trabalho**

A motivação humana é um tema que tem recebido maior atenção no cenário organizacional por ser amplo e complexo, influenciando o rendimento de cada indivíduo no âmbito profissional. Quando se observa o homem e sua relação com o trabalho, nota-se o comportamento diferenciado de cada indivíduo na sua ocupação. (VENTURINI, 2007). Almeida (2014) expõe que as organizações, quando se preocupam com o bem-estar dos seus trabalhadores, buscando ambiente de trabalho adequado, conseguem melhor desenvolvimento das atividades profissionais.

A motivação humana tem sido uma das principais preocupações e desafios da gestão organizacional moderna, e várias teorias tentam explicar o sentido desta força misteriosa que leva as pessoas a agirem de forma a alcançar seus objetivos. O que anteriormente era apenas um instrumento da área de Recursos Humanos, agora passa a fazer parte da estratégia das empresas. (ALMEIDA, 2014, p. 196).

A palavra “motivo” vem do Latim *movere*, que significa mover. Os motivos impulsionam e mantêm o comportamento dos indivíduos; são, por assim dizer, as molas da ação e podem ser identificados com as necessidades, as quais movem os indivíduos. Assim, a motivação é definida como uma inclinação à ação que se origina de um motivo. Um motivador nada mais é do que um motivo – uma necessidade. (BERGAMINI, 1986, GOMES; MICHEL, 2007).

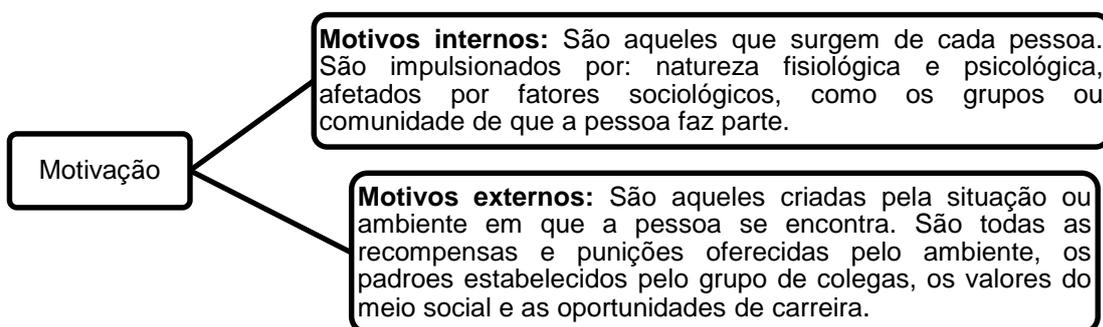
Para Venturini (2007), a motivação significa ter interesse, entusiasmo, vontade de fazer algo. É o estado de espírito positivo, que permite ao indivíduo a realização de suas tarefas, liberando seu potencial. É um combustível interior

que se consome ao enfrentar desafios da função e da organização, necessitando de constante reposição, pois o que motiva alguém num dado momento, noutra poderá não motivar mais; bem como os motivos podem divergir entre as pessoas. Bezerra expõe que (2010) a motivação é um conjunto de fatores dinâmicos existentes na personalidade, que determinam a conduta de cada um. Para o autor, esses fatores dinâmicos, ao entrarem em ação, envolvem a personalidade como um todo; dessa forma, ao exibir um comportamento motivacional, o indivíduo se utiliza de sua inteligência, emoções, instintos e experiências vividas para alcançar os seus objetivos.

A motivação é um dos fatores internos que influenciam o comportamento das pessoas, ou seja, tudo aquilo dá impulso à pessoa para agir de determinada maneira. Esse impulso à ação pode ser provocado por um estímulo externo (provindo do ambiente), como também ser gerado, internamente, dos processos mentais do indivíduo. (PIMENTA; SANTINELLO, 2007).

Para Maximiniano (2000) e Halifax et al. (2008), a motivação é o processo pelo qual o esforço ou ação levam ao desempenho profissional de uma pessoa, sendo impulsionada por certos motivos. Para tanto, há dois grupos de motivos que influenciam o desempenho de alguém: motivos internos e externos, conforme a Figura 4:

Figura 4 - Motivos internos e externos



Fonte: Maximiniano, 2000, p. 348

Motivar pessoas não é uma tarefa fácil; há dificuldade enorme, já que cada indivíduo tem seus próprios pensamentos, ideias e gostos diferentes. As pessoas motivadas tendem a obter resultados positivos dentro da organização,

consequentemente, conduzindo a empresa ao sucesso. (GOMES; MICHEL, 2007).

Portanto, a motivação pode ser entendida como um elemento fundamental para os resultados de várias propostas de vida; ela surge do interior das pessoas, ninguém pode motivar ninguém, o que se pode tentar de alguma forma, baseados em técnicas e sensibilidades adequadas, despertá-la de dentro das pessoas. (GOMES; MICHEL, 2007, BERGAMINI,1986). Sendo assim, a motivação dá ao indivíduo o agir, de modo a alcançar seus objetivos e metas definidas. Na organização, a motivação do trabalhador é relacionada ao seu bom desempenho, dinamizando e canalizando os comportamentos para uma finalidade. (HILION, 2011).

### 3 METODOLOGIA

Este capítulo tem o propósito de descrever sobre enquadramentos e procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa. Assim, são descritos o paradigma da pesquisa; a abordagem do problema; a estratégia da pesquisa; o objeto do estudo; os instrumentos de coleta de dados e a análise dos dados.

#### 3.1 PARADIGMA DA PESQUISA

Este estudo está norteado pelo paradigma interpretativista de base fenomenológica, objetivando a avaliação da qualidade de vida do trabalhador docente.

Para Burrell e Morgam (1992), esse tipo de paradigma interpretativo é informado por uma preocupação de compreender o mundo como é, compreender a natureza fundamental do mundo social no âmbito da experiência subjetiva. Procura explicação dentro da esfera da consciência individual e subjetiva, encontrando assim o significado da ação social. Denzi e Lincoln (2006) complementam que para ser entendida a ação social, o investigador deve entender o significado de como se constitui essa ação. Salienta-se que o paradigma interpretativista de base fenomenológica busca a compreensão e interpretação desta ação.

Segundo Saccol (2009, p. 262), na abordagem fenomenológica:

[...] o pesquisador evita a imposição de categorias para o estudo empírico de um fenômeno. Ao invés de ir a campo com um conjunto predefinido de construtos ou instrumentos para medir a realidade, o pesquisador, muitas vezes, deriva seus construtos a partir do trabalho de campo, visando a captar aquilo que é mais significativo, segundo a perspectiva das pessoas no contexto pesquisado.

Sobre o processo de investigação fenomenológica, Saccol (2009, p. 263) enfatiza que:

[...] o processo de investigação deve ser flexível, aberto à visão dos atores pesquisados e à sensibilidade do contexto no qual a pesquisa está sendo realizada. Os métodos utilizados dentro desse paradigma são essencialmente qualitativos, sendo os mais utilizados na área da Administração: o Estudo de Caso, a Pesquisa-Ação e a Etnografia.

Para que se possa compreender a qualidade de vida do trabalhador no seu dia a dia de trabalho, este estudo segue com o método indutivo que, para Richardson (1999) é um processo que parte de dados ou observações particulares, de tal forma que se pode chegar a proposições gerais. Para Rauen (2015, p. 93), o método indutivo tem por objetivo estabelecer uma lei, a partir da observação de vários fatos pelos quais se descobre uma nota comum.

Portanto, esse estudo de paradigma interpretativista com base fenomenológica e método indutivo busca captar aquilo que é mais significativo aos docentes, refletindo a realidade de suas vivências no ambiente em que estão inseridos.

### 3.2 ESTRATÉGIA DE PESQUISA

Esta pesquisa tem abordagem qualitativa; segundo Creswell (2007), esse método de pesquisa é fundamentalmente interpretativo, significando que o pesquisador faz uma interpretação dos dados coletados, decorrente de sua análise realizada no cenário natural. Richardson (1999) afirma que a pesquisa qualitativa é a tentativa da compreensão detalhada dos significados e características situacionais apresentadas pelos entrevistados.

Na pesquisa qualitativa, há de se considerar o vínculo dinâmico entre os sujeitos e a realidade que não se traduz em números ou estatísticas, mas a partir da interpretação e da atribuição processual e indutivamente descritiva de significados. Na pesquisa qualitativa, busca-se uma descrição do fenômeno estudado, está-se interessado nas histórias dos eventos e de suas interdependências. (RAUEN, 2015).

Inicialmente, tem-se como um dos procedimentos o estudo de caso que, de acordo com Ventura (2007), tem origem na pesquisa médica e na pesquisa psicológica; além dessas áreas, tornou-se uma das principais modalidades de pesquisa qualitativa em ciências humanas e sociais. Atualmente, é adotado na investigação de fenômenos das mais diversas áreas do conhecimento, podendo ser visto como caso clínico, técnica psicoterápica, metodologia didática ou modalidade de pesquisa.

Segundo Gil (1999), o estudo de caso está fundamentado em explorar a vida real, cujos limites não estão claramente definidos; o autor relata que

descreve a situação do contexto em que está sendo feita determinada investigação, explicando as várias causas de determinado fenômeno em situações muito complexas, não sendo possível a utilização de levantamentos e experimentos. Yin (2005) enfatiza que o estudo de caso serve para responder a questionamentos do fenômeno estudado sobre os quais o pesquisador não tem muito controle: “como” e “por que”. Para Triviños (2011), o estudo de caso como pesquisa, em que o objetivo é explorar uma unidade analisada profundamente, está sustentada pelos suportes teóricos que servem de orientação em seu trabalho de investigação. Enfatiza Yin (2005, p. 32): “o estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro do contexto da vida real”.

Esta pesquisa é caracterizada, também, como bibliográfica, consistindo no levantamento, fundamentos, seleção, fichamento, relacionados à pesquisa de QVT. Gil (1999) relata que a pesquisa bibliográfica é elaborada com base em material já publicado, objetivando a análise de diversos posicionamentos em relação a determinado assunto. Os fundamentos deste estudo foram buscados em artigos, teses, dissertações e livros sobre o tema da qualidade de vida do trabalhador, satisfação do trabalhador e qualidade de vida. A busca da coleta de dados parte das bases de dados Scielo, Google Acadêmico, Spell, Scopus, Portal Periódico Capes, Web of Science e Science Direct.

Esta pesquisa se caracteriza, também, como sendo descritiva, por se tratar de um estudo de caso e seguir uma abordagem qualitativa. Detém como objetivo principal a descrição das características de determinada população ou fenômeno. A sua finalidade é levantar opiniões, atitudes e crenças de uma população estudada. (VERGARA, 2005; GIL, 1999).

Quanto ao enfoque explicativo, busca-se a identificação dos fatores que determinam ou contribuem à ocorrência dos fenômenos. Aprofunda o conhecimento da realidade, já que explica a razão, o “porquê” das coisas. Quando realizada nas ciências naturais, requer o uso do método experimental e, nas ciências sociais, o uso do método observacional. (VERGARA, 2005).

Este tipo de pesquisa – explicativa - é a que mais aprofunda o conhecimento científico, pois há a preocupação de explicar sobre o porquê da ocorrência dos fenômenos, suas causas. Pode ser a continuidade de uma

pesquisa descritiva, já que para explicar os fatores que determinaram um fenômeno, ele deve estar bem descrito e detalhado. (GIL, 2008).

### 3.3 OBJETO DE ESTUDO

O estudo foi desenvolvido no CCF (nome fictício), instituição de ensino situada Grande Florianópolis - SC, pertencendo à rede de ensino Internacional da Companhia de Jesus.

A Companhia de Jesus foi fundada por Santo Inácio de Loyola em 1534. Atualmente, essa rede reúne, aproximadamente, 1.500 unidades de ensino em mais de 60 países. Incorporados à longa experiência pedagógica, sempre revitalizada, atualizada e adaptada às exigências históricas do meio sociocultural em que atuam, os colégios jesuítas estão organizados em âmbito nacional e internacional como uma rede que pretende fazer presença diferenciada na educação. Na esfera das Américas, a instância que reúne as escolas jesuítas é a Federação de Colégios Jesuítas da América Latina.

A pesquisa foi realizada com os 22 professores do ensino médio e fundamental da instituição CCF de diferentes áreas de ensino (matemática, química, história, geografia, português, filosofia, física e educação física). A definição dos professores como sujeitos da pesquisa se deu de modo intencional, considerando a temática a ser abordada. Foram seguidos os critérios com mais de um ano de atividades de docência no ensino fundamental e médio na instituição de ensino estudada. Esse critério foi estabelecido pois esses professores já tem mais vivência e prática no que envolve a qualidade de vida, e também são professores da mesma unidade e participam de reuniões pedagógica onde se discute sobre os alunos e materiais pedagógicos. Inclusive, esses professores foram selecionados após ser negociado com os gestores que seria realizada as entrevistas com os mesmos.

Também foram entrevistados 3 gestores da instituição de ensino, sendo eles: Diretor Geral, Diretor de Recursos Humanos e Diretor de Ensino, selecionados pelos critérios de serem esses que interferem diretamente na gestão da escola e que alguma forma, interfiram na Gestão de Pessoas da instituição.

### 3.4 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS

Os estudos organizacionais vivenciam um momento em que a multiplicidade de abordagens comporta as análises de vários fenômenos dentro de várias perspectivas. Desta forma, é preciso adotar métodos de pesquisa flexíveis, que permitam a compreensão maior da riqueza dos fenômenos sociais inseridos nos contextos organizacionais, oferecendo uma perspectiva plural do fenômeno organizacional, ampliando o conhecimento nesse campo de investigação. (OLIVEIRA; MARTINS; VASCONCELOS, 2012).

Dentre as possíveis técnicas de coleta de dados na pesquisa qualitativa, adotou-se para este estudo a entrevista semiestruturada com questões abertas que, para Oliveira; Martins e Vasconcelos (2012) detém maior flexibilidade, permitindo ao entrevistado a elaboração de suas respostas sem ficar preso ao roteiro e mediação por parte do entrevistador. Neste tipo de entrevista há a produção de novos conhecimentos e a criação de novas formas, a fim de que sejam compreendidos os fenômenos nos contextos organizacionais.

O propósito de se utilizar a entrevista em profundidade, como método de coleta de dados, é o de explorar as experiências, crenças e/ou motivações dos indivíduos sobre a qualidade de vida na organização escolar. (OLIVEIRA; MARTINS; VASCONCELOS, 2012). Esta técnica se faz útil para a obtenção de informações de carácter pragmático, ou seja, para saber como os sujeitos atuam e reconstroem o sistema de representações sociais nas suas práticas individuais. Não se trata somente de obter informação sobre o que o sujeito pensa, sobre o assunto que investigamos, mas sobre a sua forma de atuação diante desse assunto. (AIRES, 2011).

No Apêndice B encontrasse o roteiro das entrevistas que foi utilizado na coleta dos dados; todas foram gravadas com o conhecimento e o consentimento dos entrevistados, a fim de poder analisar o conteúdo da conversa após serem transcritas. O tempo médio das entrevistas gira em torno de 30 minutos.

Vale salientar que para a coleta dos dados, considerando os preceitos éticos de pesquisa, foram excluídos aqueles trabalhadores que, livremente, não manifestaram o desejo de serem entrevistados. Quanto à ética, cada participante

recebeu o “Termo de Consentimento Livre e Esclarecido”, que será assinado. (Anexo B).

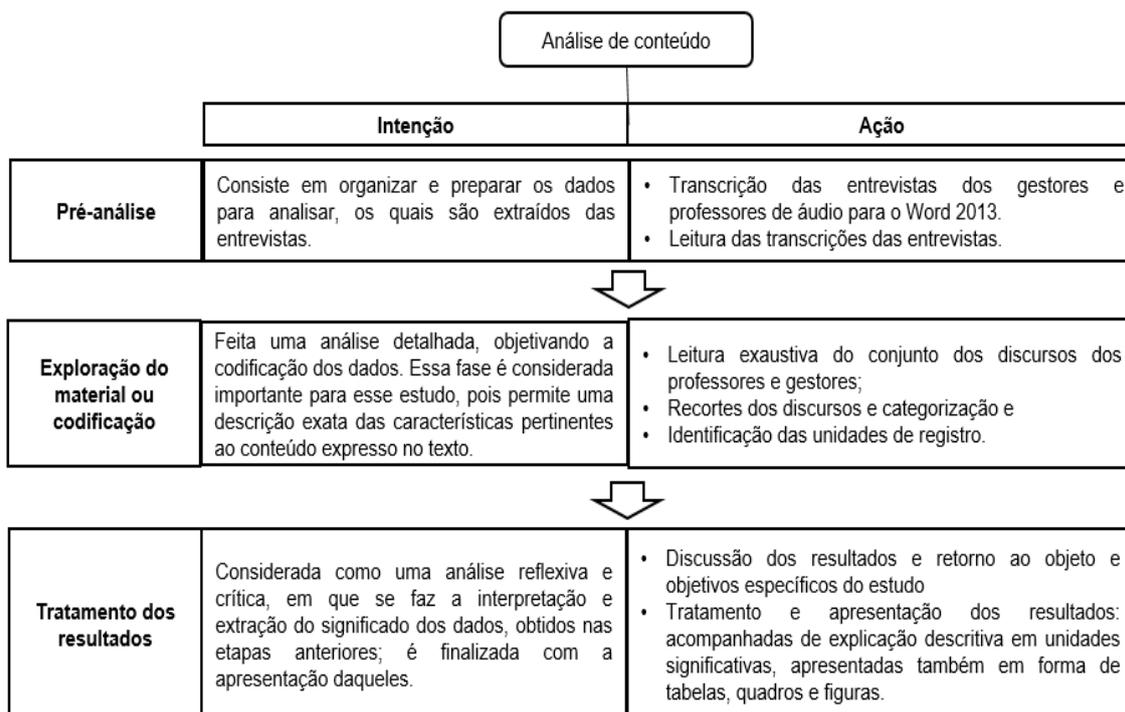
### 3.5 ESTRATÉGIA DE APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

No universo das pesquisas qualitativas, a escolha de métodos e técnicas para a análise de dados deve, obrigatoriamente, proporcionar um olhar multifacetado sobre a totalidade dos dados recolhidos. Um método muito utilizado na análise de dados qualitativos é o da análise de conteúdo. (CAREGNATO; MUTTI, 2006).

Nesse estudo, optou-se pela análise de conteúdo, que é um conjunto de técnicas de análise das comunicações. (BARDIN, 2011, p. 37). Qualquer comunicação que veicule um conjunto de significações de um emissor para um receptor pode, inicialmente, ser decifrada pelas técnicas de análise de conteúdo. Ela parte do pressuposto de que, por trás do discurso aparente, simbólico e polissêmico, esconde-se um sentido que convém desvendar. (GODOY, 1995). De qualquer maneira, esse tipo de análise é importante ferramenta na condução da análise dos dados qualitativos. (CAMPOS, 2006).

A técnica de análise de dados, aqui, segue as 3 etapas proposta por Bardin (2011): pré-análise; exploração do material ou codificação; tratamento dos resultados, inferência e interpretação.

Figura 5 - Análise de conteúdo



Fonte: Bardin (2011), adaptado pelo autor 2016.

Portanto, a utilização da análise de conteúdo, proposto por Bardin (2011), passa a ser fundamentalmente importante na análise dos dados coletados nas entrevistas com os docentes e gestores da instituição de ensino.

Quadro 6 - Design Metodológico da Pesquisa

CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA		
<b>Paradigma de Pesquisa</b>	<b>Interpretativista de base Fenomenológico Método indutivo</b>	Gil (2011); Burrell; Morgam (1992), Denzi; Lincoln (2006); Richardson (1999) e Rauen (2015); Saccol (2009)
<b>Estratégia de Pesquisa</b>	<b>a) Quanto a abordagem</b> Qualitativa <b>b) Quanto ao enfoque</b> Descritiva Explicativa <b>c) Quanto aos procedimentos</b> Pesquisa bibliográfica Estudo de caso	Creswell, (2007); Gil (1999); Triviños (2011); Ventura (2007); Richardson (1999); Yin (2005); Fachin (2006); Vergara (2005); Rauen (2015).
<b>Objeto de Estudo</b>	<b>Pesquisa de campo CCF</b>	Docentes do ensino médio e fundamental
<b>Técnica de Coleta de Dados</b>	<b>a) Uso da entrevista</b> - Entrevista em profundidade	Oliveira; Martins; Vasconcelos (2012); Aires (2011)
<b>Técnica de Análise dos Dados</b>	<b>c) Análise qualitativa:</b> - Análise de conteúdo	Bardin (2011); Caregnato e Mutti (2006); Campos (2006); Godoy (1995).

Fonte: Elaboração do autor, 2015.

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Esta parte da pesquisa se ocupa da apresentação e análise dos dados obtidos com a investigação sobre a Qualidade de Vida dos Professores de uma instituição de ensino privado. Primeiramente, são apresentados os resultados da população investigada, em relação aos dados demográficos: idade, escolaridade, remuneração, gênero, tempo de serviço e rede de trabalho. No segundo momento são apresentados os sentidos de ser professor, fatores e indicadores da qualidade de vida do trabalhador e, por fim os fatores de promoção da qualidade de vida do trabalhador. Salienta-se que os resultados serão apresentados com representações em figuras, tabelas e texto.

### 4.1 CARACTERIZAÇÃO SOCIODEMOGRÁFICA

A caracterização sociodemográfica (Apêndice C) apresentada neste momento, representa os professores e os gestores da instituição de ensino estudada. Portanto, na próxima Tabela 2 são demonstrados: Gênero, formação, idade, estado civil, escolaridade, anos de docência na instituição e se trabalha em outra instituição. Assim é observado na Tabela 2:

Tabela 2 - Caracterização sociodemográfica

<b>Gênero</b>		<b>Formação</b>	
Masculino	<b>60%</b>	Matemática	<b>9%</b>
Feminino	<b>40%</b>	Ciências Biológicas	<b>12%</b>
		Letras	<b>3%</b>
		Letras Português	<b>3%</b>
		Letras Português/Inglês	<b>6%</b>
		Física	<b>9%</b>
		Engenharia	<b>3%</b>
		Arquitetura	<b>3%</b>
		Gestão Ambiental	<b>3%</b>
		Pedagogia	<b>3%</b>
		Contabilidade	<b>3%</b>
		Administração	<b>3%</b>
		Ciências Sociais	<b>3%</b>
		Filosofia	<b>9%</b>
		História	<b>12%</b>
		Geografia	<b>3%</b>
		Agropecuária	<b>3%</b>
<b>Idade</b>			
22 a 28 anos	<b>8%</b>		
29 a 35 anos	<b>12%</b>		
36 a 45 anos	<b>20%</b>		
Acima de 45 anos	<b>60%</b>		
<b>Estado Civil</b>			
Solteiro(a)	<b>20%</b>		
Casado(a)	<b>56%</b>		
Divorciado(a)	<b>20%</b>		
Viúvo(a)	<b>4%</b>		
<b>Escolaridade</b>			
Superior completo	<b>4%</b>		

Especialização	<b>58%</b>	Educação Física	<b>3%</b>
Mestrado	<b>35%</b>	Não informado	<b>3%</b>
Doutorado	<b>4%</b>	Química	<b>3%</b>
<b>Anos de docência na instituição</b>		<b>Trabalha em outra instituição</b>	
2 a 5 anos	<b>20%</b>	Sim	<b>60%</b>
6 a 9 anos	<b>12%</b>	Não	<b>40%</b>
10 a 13 anos	<b>8%</b>	Pública	<b>31%</b>
acima de 14 anos	<b>60%</b>	Privada	<b>69%</b>

Fonte: Elaborado pelo autor 2016.

Com a análise da Tabela 2, percebe-se primeiramente, quanto ao Gênero, que os entrevistados se dividem em 60% masculino e 40% feminino. Em termos de idade, nota-se que cerca de 60% dos entrevistados possuem acima de 45 anos de idade; 20%, de 36 a 45 anos; 12%, de 29 a 35 anos, e apenas 8% apresenta 22 a 28 anos de idade.

Os professores entrevistados apresentam uma grande diversidade na área de conhecimento, portanto, quanto à graduação, a prevalência é de 12% em história e 12% em ciências biológicas. Seguido por Física, Matemática e Filosofia com 9%. Letras Português/inglês com percentual de 6%. Os demais, somente 3%. Os entrevistados detêm maior prevalência na área de ciências biológicas, seguido por ciências humanas com atuação em história.

Já, com percentual de 56%, estão os entrevistados com estado civil casado, seguido por 20% divorciados e solteiros. O menor percentual é dos viúvos, com 4%. Os dados demonstram que a maioria dos professores apresenta um vínculo estabelecido entre duas pessoas, havendo uma relação interpessoal de intimidade.

No que se diz a respeito ao grau de escolaridade, a Pós-Graduação apresenta a maior porcentagem, sendo representada por 58% dos entrevistados, sendo que 4% representa somente aqueles detentores de graduação. A demonstração expõe a titulação mais alta dos entrevistados. Inclusive, os professores entrevistados se apresentam qualificados e atualizados em relação a sua atividade de professor.

Também foram demonstrados o tempo de docência na instituição; salienta-se que, na Tabela 2, constam somente os professores, sendo retirados os três gestores que foram entrevistados. Destaca-se, ainda, que dois gestores já desenvolveram atividade de docência na instituição, mas no presente

momento exercem cargos de diretor e gestores pedagógicos. Quando à distribuição de tempo de docência na instituição, o percentual é de 60%, que corresponde e prevalece acima de 14 anos. O menor percentual corresponde a 8% de trabalho na instituição - 10 a 13 anos.

Prosseguindo a caracterização dos trabalhadores, as predominâncias de 60% dos trabalhadores trabalham em outra instituição; já, os percentuais de 40% alegam que não trabalham em outra instituição. Assim sendo, 69% trabalham em outra instituição privada e 31% nas instituições públicas. Os professores trabalham em duas ou mais instituições para manter estabilidade financeira e também melhor estabilidade no mercado de trabalho.

Portanto, pela Tabela 2 chega-se à conclusão de que a maioria dos pesquisados entre professores e gestores é casada, do sexo masculino, idade acima de 45 anos, possuindo graduação em História ou Ciências biológicas e pós-graduação. Quanto aos professores, observou-se que estão há mais de 14 anos na instituição e que trabalham paralelamente em outras instituições de caráter privado.

## 4.2 OS SENTIDOS DE SER PROFESSOR

Neste tópico é apresentada a análise de como se manifestam os sentidos de ser professor, construída pelos professores sobre a atividade docente, e a constituição da identidade deste profissional. Também, aqui é possível perceber, através dos discursos dos professores, os elementos associados à habilidade da profissão professor e a sua identidade por meio de suas narrativas.

Na primeira análise, os sentidos de ser professor são percebidos como sendo o amor pela profissão, conforme observado no discurso abaixo.

*Amar o que faz, isso aí é sem dúvida. (Professor 1).*

*Um mestre com muito amor, se não, não aguenta o trampo. (Professor 14).*

Esses dois Professores demonstram que o amor é um sentimento imprescindível para ser professor. Pode deduzir-se que a expressão amor

representa o sentido de gostar do que se faz. Diante das dificuldades existentes na vida do professor, amar a profissão prevalece sobre qualquer dificuldade encontrada no dia a dia de trabalho.

Sob o ponto de vista dos sentidos de ser professor, outro professor demonstra sua manifestação voltada ao “desafio”, conforme observado abaixo.

*Olha, ser um professor é um desafio diário, não é uma missão muito fácil, mas ao mesmo tempo bem satisfatório, eu pelo menos acho satisfatório. Apesar de grandes dificuldades [...] Eu acho que tem seus momentos de retorno que são bem satisfatórios. (Professor 2).*

Para o Professor 2 a representação está voltada ao desafio, o qual expressa um sentido direcionado ao despertar das forças para o sucesso como professor, ao ponto de atingir a satisfação profissional, focada na consciência de que o aluno aprendeu o conteúdo ministrado em sala de aula; sendo também verificado no discurso do Professor 17 abaixo.

*Satisfação em ver o seu trabalho sendo aproveitado. (Professor 17).*

A narrativa do Professor 17 demonstra que o maior sentido para ele é ver o aluno aprendendo. O aprender é conectar-se ao prazer, à experiência, à alegria e à satisfação de ser professor.

Outro professor demonstra o seu sentido voltado à energia, conforme seu discurso abaixo.

*Um profissional de muita energia. [...] energia para acompanhar os alunos. (Professor 12).*

Essa energia, relatada pelo Professor 12, refere-se à capacidade de o professor acompanhar o ritmo dos alunos no dia a dia. Sem energia não transmite a paixão em ensinar, sendo isso percebido pelo aluno. Portanto, o discurso do professor demonstra uma energia, envolvendo aluno e professor no ato de ensinar.

Outro discurso expõe o sentido voltado à paixão, conforme o Professor 19 abaixo:

*[...] acho que a primeira coisa é se apaixonar por isso, partir do momento que você não tem mais essa paixão e que você faz é por obrigação. (Professor. 19).*

Para esse Professor 19, a paixão pela profissão é no sentido de mover o aluno através de seus ensinamentos e propostas de discussão sobre assuntos diversos.

Já, no discurso do Professor 6 é evidenciado um sentido voltada ao prazer, conforme visto abaixo:

*Eu trabalho com prazer, eu já desenvolvo esse trabalho há muitos anos... e depois de muito tempo agora que eu vejo que começa a ficar legal. (Professor 6).*

Com a fala do Professor 6, é verificado que somente após anos trabalhando como professor, foi possível sentir o prazer na profissão. Somente o tempo em sala de aula lhe permitiu a percepção do que é ser professor.

Com os relatos, o ser professor está associado ao prazer, amor, desafio e satisfação pelo que fazem. Neste contexto, encontrou-se a representação social do ser professor como algo intrínseco ao prazer de ser professor, sentir-se realizado com o fazer docente e sem arrependimentos pela escolha de sua carreira. Conforme sustenta Fernandes (2011), esses sentidos de ser professor, encontrados nos discursos, demonstram que ao se sentir realizado com a profissão de professor, há a capacidade de influenciar pessoas, gerar opiniões, mudar uma sociedade, além de participar ativamente do desenvolvimento de crianças, jovens e adultos.

Nessa perspectiva, uma nuvem de palavras foi produzida para a percepção da frequência de palavras mais representadas sobre a cognição de ser professor pelos entrevistados. Na nuvem de palavras abaixo são verificadas as palavras que são desenhadas em fontes de tamanho maior, sendo mais representativas; já, as palavras menos frequentes são desenhadas em fontes de tamanho menor.

Figura 6 - Nuvem de palavras



Fonte: elaborado pelo autor, 2017.

Essas palavras emergiram quando os professores foram questionados a fim de responder em uma única palavra no final da entrevista: O que é ser professor? Acrescenta-se também que, ao serem questionados, muitos tiveram dificuldades em responder. Os próprios professores relatavam que gostariam de expressar mais palavras para responder tal questionamento. Em síntese, é observado na nuvem de palavras: Prazer, Desafio, Amar e Paciência. Essas são expressões com maior afinidade que denotam o que é ser professor pelos entrevistados; para tanto, essas palavras representam para os professores uma sensação de prazer em dar aula ou conviver no espaço escolar, criando vínculo com seus alunos e comprometimento com sua missão de ser professor. Com essas palavras, os sentidos de ser professor permitem um significado maior a sua prática como educador formador de ser social, político e ético, por meio da construção do conhecimento.

Verifica-se, com a declaração do Professor 6 abaixo que, além da formação de educador, deve contribuir-se à formação moral e ética dos alunos-cidadãos. Assim, o professor deve desenvolver trabalhos para que as pessoas tomem consciência de seu papel de cidadão perante à sociedade.

*[...]. Eu acho que também é uma missão, fazer um trabalho descente eu acho que é um dever, uma missão que eu tenho, eu acredito que é uma habilidade que eu tenho para isso e acho que devemos usar nossas habilidades na sociedade para tentar fazer o melhor possível [...]. (Professor 6).*

Com as falas dos professores, ser professor não é uma tarefa fácil, pois acima de tudo ele precisa ter dedicação, muito estudo e pesquisa. Percebe-se que o professor tem o papel fundamental como mediador de conhecimento, educação e saber. Portanto, o professor é responsável e capaz de produzir novos saberes, por meio da realidade pela qual está cercado (MÜLLER, 2002) KARPINSKI; STEFANO, 2008; ANGHELACHE, 2014).

Somado a tudo isso, com as entrevistas é verificado que muitos professores relatam que, para ser professor, é fundamental certas habilidades, tais como - Segundo Müller (2002): aulas expositivas, demonstrar a variedade de explicações para um mesmo fenômeno, ser flexível e capaz de adaptar o programa para cada situação que se apresente, relacionar o conteúdo da unidade a ser ensinada com a experiência do aluno, ajudá-lo a descobrir a interdisciplinaridade, fundamentais para o professor.

Diante das habilidades para desempenhar a educação, as narrativas dos professores exemplificam esse pensar.

*O professor hoje tem que estar muito antenado com que acontece no mundo. [...] um nível de atualização muito alto, um nível de dedicação muito alto. (Professor 9).*

*Eu acho que principalmente agora precisa mais do que nunca uma pessoa antenada, no que está acontecendo no mundo. (Professor 11).*

Os Professores 9 e 11 relatam expressamente que os professores precisam estar atentos no que ocorre no mundo. O estar atento à atualidade é expressado pelos professores como manter-se atualizado constantemente; isso é verificado mais claramente pelos discursos deles a seguir.

*[...] tem que estar em constante atualização, tem que ser um profissional dedicado [...]. (Professor 12).*

*Precisa estar em perfeita atualização. (Professor 17).*

Para o Professor 14, as habilidades estão relacionadas com comunicação, inteligência, oratória e descanso.

*[...] tem que dominar bem a comunicação, dominar bem o conteúdo, ter uma boa oratória, uma boa retórica, e, principalmente, aquela que se fala muito, a tal da inteligência emocional. (Professor 14).*

Percebe-se pelos relatos que os professores precisam de uma constante atualização e domínio de conteúdo. Segundo os autores Mileo e Kogut (2009), o professor como todos os profissionais necessitam estar em constante atualização, uma vez que a sociedade está sempre em transformação pelo avanço da tecnologia e pelo desenvolvimento humano.

Assim sendo, cabe ao professor manter-se qualificado e atualizado para que possa atender as necessidades de seus alunos, o significa estar aprendendo sempre, conhecendo novos saberes.

Desse modo, enfatizam ainda o professor em seu relato:

*[...] tem que ter domínio de conteúdo, mas ele não pode só ter domínio de conteúdo, ele tem que ter uma visão mais holística do mundo. [...] Então eu acredito que esse é um desafio, o professor ele ter uma visão holística, ele ter domínio do seu conteúdo mais ele ter conhecimentos de outras áreas. (Professor 20).*

Com o relato do Professor 20, a visão holística é a habilidade na busca do conhecimento no sentido do inteiro ou conjunto de disciplinas administradas aos alunos. O conhecimento do professor deve ser pautado na interdisciplinaridade com outras áreas, a fim de uma real cooperação e troca de informações na sala de aula, aberto ao diálogo e ao planejamento. Por sua vez, as disciplinas terão interação entre si em diferentes conexões, existindo, dessa forma, uma coordenação. Para o Libâneo (2005), essas práticas pedagógicas desenvolvem simultaneamente razão, sensação, sentimento e intuição, estimulando a integração do conhecimento.

Outros professores relatam que a habilidade do professor é focada na competência técnica, relacional e também no conteúdo que é ministrado, conforme observado a seguir.

*Competência técnica e relacional [...] É com certeza dominar o conteúdo, é ter capacidade de trocar conhecimentos junto aos educandos, é conseguir saciar as dificuldades, é conseguir que o aluno busque esse aprendizado, é abrir caminhos para que o aluno possa realizar pesquisa. (Professor 15).*

*Conhecimento do conteúdo que vai ministrar obrigatoriamente e ter um bom relacionamento com os alunos. (Professor 18).*

Pelos relatos dos Professores, verificam-se as habilidades e conhecimentos técnicos sobre o conteúdo a ser transmitido aos alunos, oratória como a capacidade favorável de transmissão dos conteúdos e relacionamento professor-aluno. Essas, são atitudes que geram um professor competente para desempenhar sua função como educador, segundo a percepção dos Professores 15 e 18.

Além disso, o professor 20 destaca a habilidade de relação interpessoal como fundamental ao professor, conforme seu relato abaixo.

*Outra coisa é ele ter boas relações interpessoais. O professor convive com os alunos em sala de aula, convive com colegas e convive com superiores. (Professor 20).*

Referente à habilidade de relação interpessoal aluno e professor, os autores Anjos e Bonfim (2015) e Maslow (1943) relatam que o diálogo, boa convivência, afetividade, organização do conteúdo, capacidade de ouvir, refletir e interagir uns com os outros são habilidades de socialização entre aluno e professor, criando assim uma boa relação interpessoal, tendo uma ponte de conhecimento entre o conhecimento do professor e do aluno.

É verificado que a relação entre professor e aluno depende, principalmente, do clima estabelecido pelo professor, da relação de afinidade com seus alunos, de sua capacidade de ouvir, refletir e discutir o grau de compreensão dos alunos e da criação das pontes entre o seu conhecimento e o deles.

Referente às habilidades interpessoais entre professores, destaca-se que conviver com o outro não é uma tarefa fácil e a convivência com o outro no trabalho sem o entendimento do comportamento de cada um é praticamente impossível. Portanto, o desenvolvimento interpessoal entre professores é uma

habilidade voltada ao melhor conhecimento do outro e ao modo de interagir com seus colegas de trabalho de forma harmoniosa. (SUCESSO, 2002, FEITOSA; MÁXIMO, 2012).

Com as entrevistas é constatado que a tecnologia é tal como uma habilidade, sendo fundamental para o professor no desempenho de sua função.

*O adolescente de hoje tem várias demandas, ele está cercado de tecnologias, jogos, filmes, séries, enfim [...]. E o professor tem que estar sempre atualizado nesses contextos. [...], lidar com as novas tecnologias. (Professor 16).*

No discurso do Professor 16 é destacada a importância e o uso constate da tecnologia como apoio ao professor na educação. Inclusive, a tecnologia em sala de aula exerce papel fundamental como apoio a sua disciplina. O seu uso é considerado como um importante caminho para aumentar o dinamismo das aulas. Destaca-se, ainda, que as tecnologias utilizadas pelos professores no cotidiano da escola ajudam a ampliar o conhecimento, visando melhorar, incentivar os alunos a estudarem, devido ao acesso direto do conhecimento de forma simples e rápida (MARTINS, 2005).

Segundo Faria (2004), o professor precisa se apropriar da tecnologia para se lançar a novos desafios e reflexões sobre sua prática docente e ao processo de construção do conhecimento por parte do aluno. Diante dessa contestação, argumenta Almeida (1999) que essa prática na pedagógica há uma inter-relação e intercâmbio crítico entre saberes e ideias desenvolvidas por diferentes pensadores. Pois o uso da tecnologia provoca no aluno a busca pelo conhecimento de forma rápida e clara. (VALENTE, et al, 1999; MARTINS, 2005).

Nas entrevistas, outros Professores destacaram a importância de o professor ter habilidades com a tecnologia. Isso pode ser evidenciado nos discursos abaixo.

*Um jogo de cintura, desde o total desinteresse, desde o apego tecnológico que eles têm na mão que é com celular, e você está ainda de uma certa forma no quadro e giz. O jogo de cintura para você atrair ele para aquilo que é importante. (Professor 18).*

*[...] tem muito acesso à internet a tudo, as informações chegam de muitas formas para eles, então o professor tem que dominar*

*aquilo, se não eles sentem que o professor não está por dentro [...] (Professor 2).*

Os discursos dos professores estão de acordo com os estudos realizados por Zhao et al., (2001), que desenvolveram um estudo com professores da educação básica, com fundamentação teórica em práticas, crenças, atitudes e estilos pedagógicos, usando como parte da prática pedagógica, a tecnologia. Esses autores evidenciaram que o uso da tecnologia na escola gerou resultados positivos no aprendizado dos alunos.

Fica evidente que o uso da tecnologia pode contribuir de forma significativa à melhoria da aprendizagem, mas precisa ser acompanhado por um projeto pedagógico que oriente sua utilização. Portanto, os relatos dos professores e autores citados convergem no sentido de que o uso da tecnologia na educação é uma ferramenta positiva para facilitar o ensino-aprendizagem, já que o aluno se torna mais dinâmico e interativo. É possível identificar a tecnologia como apoio à educação, permitindo ao aluno: acessar, organizar, trocar e administrar a informação; produzir conhecimentos e integrar habilidades; resolver problemas e tomar decisões independentes, promover de forma autônoma e ao mesmo tempo compartilhada, o desenvolvimento pessoal e profissional.

Para melhor compreensão, no próximo quadro são demonstradas as habilidades necessárias para ser um professor, realizando assim uma análise dos discursos dos professores.

Quadro 7 - Análise de habilidades para ser professor

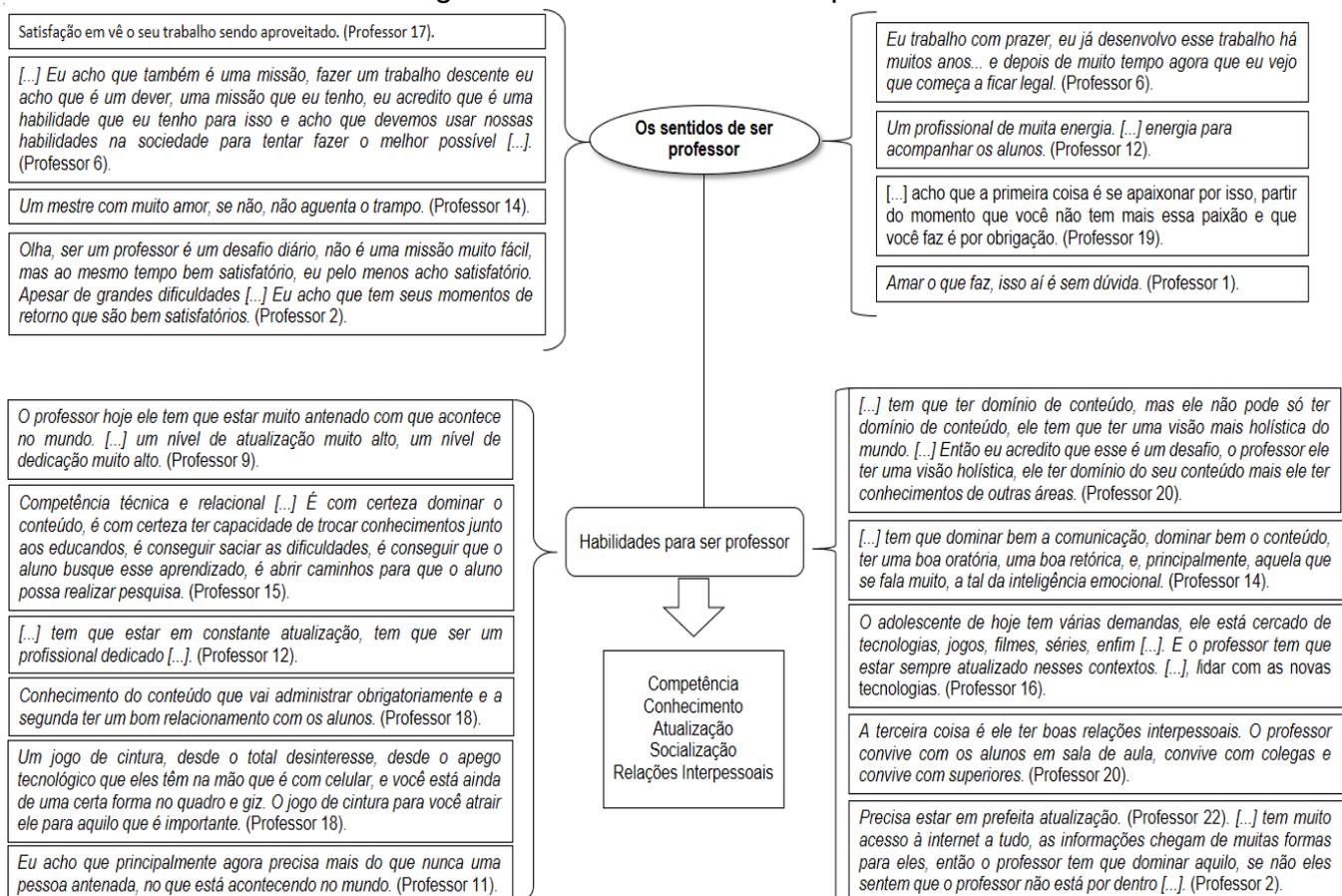
Habilidades	Conceitos	Autores
Conhecimento	Conhecimento sobre o conteúdo que será trabalhado.	Mileo, Kogut (2009)
Competência	Conjunto de conhecimentos, atitudes, capacidades e aptidões que habilitam alguém para vários desempenhos.	Felix, Navarro (2009)
Atualização	Aprendendo sempre e conhecendo novos saberes.	Mileo, Kogut (2009)
Socialização (Relações interpessoais)	Professores devem saber socializar com os alunos e outros professores. Aprender a lidar com diferentes perfis é crucial para quem deseja trabalhar com pessoas.	Anjos e Bonfim (2015); Sucesso, (2002), Feitosa e Máximo (2012)
Tecnologia	Os recursos como tablets, lousas digitais, aplicativos e acesso à internet via Wi-Fi permitem que as aulas fiquem mais atraentes. Os professores apresentam os	Martins, (2005), Zhao et al (2001), Faria, (2004), Valente,

	conteúdos disciplinares aos seus alunos por meio de plataformas verdadeiramente atraentes.	<i>et al</i> (1999), Almeida (1999)
--	--	-------------------------------------

Fonte: elaborado pelo autor, 2017.

Decorrente de toda a análise, é possível compreender que emergiram duas grandes categorias que ajudaram a desvelar o fenômeno investigado: elementos relacionados ao significado de ser professor e elementos associados a habilidades da profissão professor, sendo essas categorias verificadas na Figura 7.

Figura 7 - Os sentidos de ser professor



Fonte: Elaborado pelo autor, 2017.

Na Figura 7 são demonstrados os sentidos de ser professor com os discursos que mais se destacaram nas entrevistas. Portanto, o principal termo é apresentado como os sentidos de ser professor; em seguida, o termo habilidade para ser professor como secundário (descendente). Destaca-se que somente os professores 1, 6 e 19 não estão relacionados às habilidades de ser professor, pois só contemplaram a análise do termo principal os sentidos de ser professor.

Salienta-se que nessa análise foi realizada somente com os discursos dos Professores da escola.

### 4.3 FATORES E INDICADORES DA QUALIDADE DE VIDA DOS PROFESSORES

O professor é o responsável pela formação de cidadãos, tornando-os conscientes de seus direitos e deveres, e também preparar para o mercado de trabalho. Por outro lado, percebe-se que os professores convivem no seu dia a dia com salários baixos, ausência de planos de carreira, instabilidade no emprego devido ao alto percentual de contratações temporárias e também pela falta de respeito em sala de aula.

Além disso, nesse tópico do trabalho é apresentada a qualidade de vida do professor sob a ótica dos discursos dos professores da escola, além do mais, é demonstrada a compreensão dos professores sobre dois tópicos de discussão: a saúde e bem-estar no trabalho e segurança e estabilidade no emprego.

#### 4.3.1 Qualidade de Vida do Professor

Nesse tópico é demonstrado o significado de Qualidade de vida sob a percepção dos professores, pois, quando se estuda sobre a Qualidade de Vida do Trabalhador, é importante saber o que os indivíduos pensam quando falam dele. Assim, o trabalho pode ser representado ou definido de várias maneiras. Os fragmentos das entrevistas como professor, abaixo, retratam essa definição.

*[...] você tem que ter fora da sala de aula cuidar de seu corpo, cuidar da sua família ou dar uma atenção a sua família, para seus filhos [...] isso para mim é o principal em ter qualidade de vida, o restante vem por você realmente se preocupar com as coisas [...]. Então isso aumenta a sua qualidade de vida. (Professor 4).*

É demonstrado nesse relato do Professor 4, que a qualidade de vida do professor está ligada diretamente à família, a qual se apresentou relevante e essencial na vida deste professor. Ainda que no discurso a família foi

evidenciada como de maior importância e prioridade para o Professor 4.

Nota-se que o professor tem de conciliar vida familiar e vida profissional, sendo uma questão fundamental para o professor. Porém, o que realmente se pretende conciliar são as duas dimensões da vida, ou seja, vida profissional e todas as demais atividades relacionadas com a família como, por exemplo, o trabalho doméstico, cuidado com os filhos e familiares e, também, as atividades necessárias para satisfazer o interesse pessoal e familiar de cada indivíduo.

Nessa relação entre trabalho e família, pode ser definido como o estado de harmonia em que um indivíduo é capaz de equilibrar, simultaneamente, as necessidades do trabalho remunerado com as responsabilidades familiares. Pode haver equilíbrio quando se atribui a mesma importância às atividades familiares e profissionais ou mesmo quando a vida familiar ou o trabalho assumem prioridades diferentes. (CHITTENDEN, RITCHIE, 2011).

No mesmo contexto argumentam os autores Porto, (2006), Maslow, (1943), Bruschini e Ricoldi (2013), de que a ideia de conciliação entre trabalho e família se refere à administração das dificuldades e conflitos que surgem na vida cotidiana de quem trabalha fora e ainda tem responsabilidades familiares, seja com o cuidado da alimentação, manutenção da casa ou atenção aos filhos.

Com os autores citados, percebe-se que quando dito o termo conciliação, remete-se à ideia de uma articulação defendida, uma dimensão mais ampla de equilíbrio entre os mundos do trabalho e da família. (MOSER; DAL PRÁ, 2017). Segundo Gonçalves (2012, p. 22), considera-se ainda que o trabalho e a família impõem necessidades cada vez maiores na vida dos indivíduos, constituindo uma dificuldade crescente no alcance de um equilíbrio aceitável entre eles.

Com a ideia de conciliação entre família e trabalho, algumas atitudes podem ser desenvolvidas pelos professores a fim de promover uma melhor forma de conciliação entre a vida profissional e a vida familiar, havendo por base a redução das horas de trabalho e flexibilidade de horários. É necessária mais oferta de serviços que zelem pelas crianças, pessoas idosas e familiares dependentes de modo a possibilitar mais escolha e respostas às necessidades peculiares e singulares de cada família. (GONÇALVES, 2012).

Em outros discursos, é possível perceber ainda que a qualidade de vida do professor está relacionada ao lazer, conforme o discurso abaixo.

*[...] um equilíbrio entre trabalho, descanso, repouso e lazer.*  
(Professor 13).

*Se você fosse quantificar, com certeza a qualidade de vida do professor seria uma das mais baixas. Você só trabalha, trabalha, cumpre horário, compromisso e o lazer fica para depois.*  
(Professor 5).

Com os relatos anteriores, percebe-se que o lazer se destaca nos discursos; conforme os professores, o lazer é fundamental, é o momento no qual ficam livres de seus trabalhos como professores, desfrutando assim o tempo para repousar, divertir-se, recrear-se e se entreter ou, ainda, para desenvolver sua informação ou formação desinteressada, sua participação social voluntária ou sua livre capacidade criadora, após se livrarem ou se desembaraçar das obrigações como professor. Inclusive, os autores Vieira et al (2011), Regis e Porto (2006) destacam que esse lazer representa, portanto, uma oportunidade de realização de algumas necessidades humanas como o repouso, a diversão, a recreação, a distração e o desenvolvimento intelectual.

Por outro lado, destacam os autores Gomes et al. (2010, p. 7) que: “é preciso compreender que o lazer pode ser vivenciado como fuga dos problemas e como um compensador das frustrações vividas no cotidiano, passando a ter uma conotação alienante e a ser visto como simples diversão e entretenimento a ser consumido”.

Desta forma, esse lazer representa fortemente qualidade de vida ao professor. Momento em que ele, após sua jornada de trabalho, fica livre de suas obrigações como professor. Sendo assim, há um tempo ao desenvolvimento associado a uma situação de liberdade, de habilidade e de prazer.

Em outros discursos dos professores, foi possível evidenciar o termo lazer como sinônimo de tempo livre, conforme observado logo abaixo.

*É você ter tempo para fazer tudo o que quer [...].* (Professor 14).

*[...] precisa ter tempo para fazer uma atividade esportiva.*  
(Professor 16).

*Eu no meu caso, poderia melhorar a qualidade de vida se trabalhar um pouco menos, conseqüentemente teria mais tempo para preparar as coisas, para a família, mais tempo para praticar esporte, então isso acaba dificultando um pouco para melhorar [...]. (Professor 4).*

O tempo livre é a concepção para o professor voltado às necessidades e expectativas sobre a ocupação desse tempo; como usa o tempo não dedicado às atividades acadêmicas, nessa conjuntura se constitui um indicativo de qualidade de vida. Esse tempo livre expressado pelos professores é sustentado pelos autores Aquino e Matins (2007), que relatam ser a procura dos professores em que há a total liberdade e criatividade de fazer qualquer atividade que não esteja atrelada à atividade de docência.

Verifica-se que a expressão tempo livre para os professores é relacionada ao momento em que não é preciso trabalhar ou fazer qualquer outra atividade importante em que não envolva obrigação; pode ser administrado para relaxar, descansar a mente e o corpo, também para a diversão.

Destaca-se ainda na manifestação dos professores 4, 14 e 16, que o tempo livre para eles representa as suas vivências de lazer, buscando a companhia de outras pessoas, como o envolvimento de sua família. O lazer representa um sentimento de descanso, divertimento e prazer com seus pares. (PINTO, 2008; ALMEIDA; GUTIERREZ; MARQUES, 2012).

Com a análise dos discursos dos professores pode ser entendido o lazer como um “estado” voltado à ocupação do tempo livre, podendo assumir a conotação de fuga do cotidiano, dos conflitos e tensões que permeiam o dia a dia, principalmente no ambiente de trabalho do professor. Além do mais, é verificado nos discursos que o lazer compreende, desta maneira, a vivência de inúmeras manifestações desenvolvidas, tais como o jogo, a brincadeira, a festa, o passeio, a viagem, o esporte e também as formas de artes (pintura, escultura, literatura, dança, teatro, música, cinema). (GOMES et al. 2010; PINTO, 2008; SANTANA, 2015).

Com as narrativas dos professores, a Qualidade de vida do professor é expressa por tempo e lazer. Sendo esses elementos considerados como algo que proporciona prazer, satisfação, alegria e paz, sendo um privilégio de

envolvimento familiar. É um sentido de oposição ao trabalho, uma vez que deve proporcionar descanso, divertimento e descontração. Também, para alguns professores a atividade desenvolvida no seu tempo livre é a esportiva. Verifica-se, com essa atitude, uma preocupação com a saúde física.

#### **4.3.2 Saúde e bem-estar no trabalho**

O ambiente escolar se constitui em um espaço importante na configuração da realidade de vida do professor e dos aspectos relacionados às condições e organização do trabalho docente, os quais repercutem sobre os processos de saúde e bem-estar. (PENTEADO; PEREIRA, 2007).

Partindo desta análise, nas entrevistas com os professores, vê-se a saúde e bem-estar dos professores como destaque à qualidade de vida desses trabalhadores. Procurou-se neste tópico a concepção e experiências dos professores sobre a qualidade de vida na saúde e bem-estar, em que foi possível evidenciar o sentir-se bem, sendo um ser saudável.

Primeiramente, nos relatos ficou evidenciado que a voz é o maior instrumento de trabalho que eles têm. Os professores em seu cotidiano de trabalho apresentam grande prevalência de distúrbios vocais quando comparada a outras profissões. (DRAGONE, 2010). Inclusive, para o professor a voz é fator relevante ao desempenho profissional e a sua atuação em sala de aula, especialmente, enquanto componente constitutivo da identidade do professor como trabalhador. (GRILLO; PENTEADO, 2005).

De acordo com o relato, abaixo, do Professor 8 é demonstrada a importância e cuidado da voz.

*Anualmente eu faço um Check-up, procuro sempre está monitorando, principalmente essa questão da voz que a gente necessita. (Professor 8).*

Com o discurso do Professor 8 percebe-se que ele realiza exames, anualmente, para manter saudável a sua voz. O monitoramento relatado pelo Professor refere-se à prevenção de possíveis problemas no futuro.

Outros professores relatam, ainda, que a própria instituição oferece palestra e orientação sobre o cuidado da voz, demonstrando assim a preocupação da instituição com a saúde dos professores.

*Nós temos um médico do trabalho, que a cada dois anos a gente faz a laringoscopia para ver como está a voz. (Professor 11).*

*A questão da voz é assim, a gente sempre anda com uma garrafinha d'água, mas a escola sempre nos orienta [...] somos orientados, sempre temos palestras sobre isso. (Professor 5).*

*Não! É bem tranquilo [...] Porque eu trabalho aqui no caso só meio período, então eu tenho descanso vocal tranquilo. O colégio anualmente pede para que eu faça exames [...]. (Professor 1).*

Estudos têm demonstrado que os professores apresentam a maior prevalência de alteração na voz. Destaca-se, ainda, que após muitos anos de docência têm que mudar de profissão em decorrência dos problemas oriundos da voz. A tendência é que cada vez mais problemas relacionados à voz surgirão por falta de cuidados para com esses trabalhadores. (ZAMBON; BEHLAU, 2004; SCALCO, PIMENTEL; PILZ, 1996). Os professores sofrem mais de problemas vocais relacionados ao trabalho, quando comparado com a população geral. Dessa forma, os discursos dos professores são significantes, demonstrando uma preocupação com a voz.

Portanto, a voz é o principal instrumento de trabalho dos professores e com frequência esses profissionais trabalham em situação de risco à saúde vocal. Classes numerosas, ruído interno e externo à sala de aula, grande jornada de trabalho e falta de informação e treinamento de voz e comunicação fazem parte da rotina dos professores. Devido a essa situação, os docentes apresentam alta prevalência de alteração vocal quando comparados a outros profissionais. (BEHLAU, et al. 2012; ZAMBON; BEHLAU, 2004).

Em alguns casos, desconfortos vocais como fadiga, cansaço, desgaste e perda da voz, decorrentes do seu uso excessivo e inadequado na atividade docente, podem levar o professor a diminuir esse uso em seu cotidiano, chegando a evitar eventos sociais ou preferindo o silêncio em situações de interação familiar. (PENTEADO; PEREIRA, 2007).

Para tanto, as ações à promoção da saúde e melhoria da qualidade de vida docente, deve ser levada em conta as demandas e condições de uso da voz, favorecendo a resistência vocal e o aprimoramento com maior rendimento e mínimo esforço, com vistas à saúde vocal.

Não somente a voz do professor foi observada nas entrevistas. Relato sobre a saúde e bem-estar voltados à atividade física e lazer também surgiu.

*Eu não faço atividade física porque sou malandro, mas eu tenho tempo para isso, eu tenho tempo para encontrar os amigos... tenho tempo livre. (Professor 6).*

*Diariamente não! Eu faço eu caminho, eu moro no [...] então tem um lugar lá muito bom para caminhar. (Professor 8).*

*Faço levantamento de copo (risos) [...] Jogo uma bolinha quando possível, mas está cada vez mais difícil, caminhada as vezes, quando tenho tempo [...]. (Professor 14).*

*Não, atividade física não existe! (Professor 18).*

No discurso dos Professores 6, 8, 14 e 18 verifica-se um certo estilo de vida sedentário, não havendo interesse pela prática do esporte. Destaca-se que o sedentarismo tem um efeito negativo na qualidade de vida e constitui um risco à saúde. (GOUVEIA, 2007). Os discursos dos professores convergem com o estudo realizado pela National Center for Chronic Disease Prevention and Health Promotion nos Estados Unidos. Segundo o estudo, mais de 60% dos adultos são considerados sedentários. No Brasil, dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística apontam 80,8% de adultos sedentários. (OEHLSCHLAEGER, et al, 2004, MELLO; FERNANDES; TUFIK, 1998). Dessa maneira, a prática de exercícios físicos é benéfica para aos professores, uma vez que a prática regular de atividade física reduz o risco de adquirir doenças e faz muito bem à autoestima. (MASLOW, LEWIS, 1987).

Porém, nos momentos de lazer é verificado pelos relatos, momentos com os amigos ou caminhadas esporadicamente.

*[...] eu tento manter uma vida fora do colégio, mas o saudável, eu corro na semana 10 quilômetros duas ou três vezes por semana, jogo futebol [...] faz com eu me sinta fisicamente até bem [...]. Mas assim, o cansaço realmente bate! (Professor 4).*

O professor 4 demonstra realizar atividade de corrida e jogo de futebol. A corrida é considerada um importante componente de estilo de vida saudável. (TRUCCOLO; MADURO, 2008, FLECK; CHACHAMOVICH; TRENTINI, 2003). O futebol favorece melhor condicionamento físico e o convívio com os amigos. Traz benefícios para o corpo e à mente, pois as pessoas que jogam ficam mais dispostas, porque correm, transpiram e brincam, além de confraternizar com os colegas. (DE CAMARGO; BUENO, 2003).

Com o tempo de docência, outro professor relata sobre a importância do cuidado com sua saúde.

*Então hoje eu olho muito mais para mim, eu primeiro penso que não tem como eu fazer outro feliz ou outros alunos mais dedicados se eu não estou bem. Então comecei uma coisa que tinha deixado de lado, esportes, alimentação e me cuidando muito. (Professor 3).*

Com o discurso do Professor 3, percebe-se que passou a ter autocuidado. Esse professor passou a mover-se, a olhar para si, de modo a cuidar de sua saúde. Isso significa a melhoria do estilo de vida, evitando hábitos nocivos e desenvolvendo uma alimentação mais saudável. Em síntese, essa ação individual para o professor representa a preservação da saúde e a prevenção de doenças.

#### **4.3.3 Segurança na estabilidade do emprego**

As perspectivas de melhoria na qualidade do ensino estão articuladas com a valorização e segurança do professor, traduzidas pelas condições fundamentadas da formação, remuneração e de trabalho dos professores. No Brasil, a valorização profissional é proposta pela Constituição da República Federativa do Brasil Federal de 1988 (CRFB/1998) e ratificada pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), Lei nº 9394/1996. Entretanto, as mudanças ocorridas no mundo do trabalho e as reformas educacionais das duas últimas décadas estabeleceram limites para tal valorização (VERISSIMI; TROJAN, 2011, BRASIL, 1988; BRASIL, 1996).

Portanto, a terminologia “segurança” utilizada nesse tópico foi empregada para evidenciar alusão à segurança financeira como estabilidade no emprego como professor.

Desse modo, a remuneração também representa um aspecto fundamental para o professor e demonstra, em alguma medida, a valorização profissional proporcionada, ou seja, revela o reconhecimento pelo trabalho desenvolvido por este profissional, conforme é observado nos relatos abaixo.

*[...] é importante sim! E eu acho que um colégio como nosso poderia pagar muito mais para os professores. Porque nós somos um colégio confessional, tem várias isenções, temos um número alto de alunos em sala de aula, temos um grau de exigência bastante grande, então acho que a gente deveria receber mais e melhor pelo que a gente faz, até que para se dedicar mais. (Professor 4).*

No relato do Professor 4 é demonstrada a insatisfação financeira. Relata esse professor que a instituição poderia pagar mais aos professores, devido ser um colégio religioso e com grande demanda de alunos.

Outro Professor demonstra que a motivação está diretamente ligada à questão salarial, conforme observado abaixo.

*Ninguém é motivado sem a valorização. Eu penso que o salário passa pela valorização. Se o profissional é bom, ele merece ter a valorização dele. Eu penso assim! (Professor 11).*

Para ser motivado, o Professor 11 relata que é fundamental um bom salário. Salaria ainda que a valorização implica, também, a garantia aos profissionais da educação condições de trabalho e carreira justa e atrativa.

Outros professores também argumentam a importância do salário em suas vidas, representando, novamente, a realização de desejos, já que sem o dinheiro isto não seria possível.

*Não! Não, salário não é tudo. Quer dizer, não sei né! Eu nunca ganhei quinze mil por mês, então assim se eu ganhasse esse salário não sei se todos os estresses não valeriam a pena, mas nesse momento que estou hoje, dinheiro é muito importante. Essa é uma outra crise minha, porque adoro viajar e preciso de dinheiro para viajar, preciso de dinheiro para construir minha casa [...] Quando você está à beira de uma estafa você vê assim:*

*Poxa vida, acho que viveria de maneira mais simples. Mas eu nunca ganhei muito dinheiro para saber se eu me renderia. (Professor 20).*

*Ah, com certeza, isso faz com que a gente consiga viajar, ter uma vida mais tranquila, mais confortável né. (Professor 2).*

Nota-se nos relatos dos professores que o salário é fundamental para eles, sendo objeto à realização de alguns desejos, porém se observa que, ao mesmo tempo, ele representa valorização profissional, que é a motivação da empresa para o profissional.

Ainda, os relatos dos professores estão relacionados ao prazer de ser professor, não estando atrelado à questão financeira.

*Não! Mas faz parte, faz parte [...] Ganhar bem é muito bom! Mas assim o que acontece, eu não trabalho porque ganho bem, eu ganho bem porque trabalho. Entendeu? Tem pessoas que trabalham manhã a tarde e a noite e não ganham bem. Porque? Se alguns dizem assim: "Professor ganha muito mal". Eu digo: depende do tipo de professor. [...] depende o que você vai fazer com o canudo que você tem em suas mãos. [...] Eu emprego bem pelo que eu tenho de nível de conhecimento, por isso eu ganho bem, e ganhar bem faz muito bem. (Professor 15).*

*[...] eu trabalho como professor, não pelo salário, porque sempre foi uma vocação minha mesmo em ser professor [...]. (Professor 1).*

*Quem entra na nossa profissão sabe que não vai ficar milionário ou rico, e quem entrar nessa profissão entra porque gosta o que faz. (Professor 3).*

Seguir a vocação de professor é trabalhar no que se gosta, é utilizar e usufruir de dons e potenciais na realização de um trabalho com significado e senso de realização, conforme observado.

Ainda é relatado que, para ter um salário adequado, é necessário ampliar a carga horária, prejudicando assim a qualidade de vida como professor, tal como foi dito.

*Tenho que viver com que eu ganho, não adiante, dentro da minha profissão eu não vou ser rico. Jamais! Então não adianta eu chegar a dar 40, 50 aulas, o que for lá, para poder ter um salário melhor, que eu vou ser sempre assalariado, então eu nunca vou*

*ser rico. Eu posso ser feliz, se eu posso dar conta do meu trabalho isso é muito mais importante que alguns reais a mais que eu iria ganhar. (Professor 1).*

*Se você pensar que o salário é tudo, então abandone. Mas você trabalha em cinco lugares diferentes... Trabalho! Primeiro para ter uma renda melhor. (Professor 19).*

*Mas eu preciso de um salário de mais de trinta horas, então você pega vinte e mais algumas horas aqui e quinze horas em outro lugar para fechar uma carga salarial razoável. (Professor 18).*

Com os relatos dos professores e associando a teoria de Maslow, a questão salarial é fator de motivação, observando que, indiretamente, o salário contribui, é o pano de fundo. Pode compreender-se que o salário está intimamente ligado à satisfação das necessidades humanas, considerada uma segurança ao professor. (VIEIRA, et al, 2011, DOS REIS SAMPAIO, 2009, BUENO, 2002). Verificou-se com os estudos de Penteado e Pereira (2007), referentes ao salário, a evidente desvalorização do professor que, em função da remuneração insuficiente às suas necessidades, vê reduzidas as suas possibilidades de investimento pessoal, social e profissional. É relatado ainda que tal problemática da degradação salarial, da precariedade e desqualificação social do trabalho docente vem sendo apontada como relevante, voltada à qualidade de vida do professor (PENTEADO; PEREIRA, 2007).

Entende-se que o resultado direto de um trabalho feito com amor ou por gostar da profissão de professor são resultados excelentes, produtos ou serviços de real valor. Uma retribuição financeira proveitosa é a consequência clara de um trabalho realizado com alegria.

Para melhor compreensão sobre os indicadores da qualidade de vida dos professores, expõe-se abaixo o mapa com as categorias analisadas e os discursos dos professores.

Figura 8 - Fatores e indicadores da Qualidade de Vida dos Professores



Fonte: elaborado pelo autor, 2017.

É exibido no mapa como nó principal os Fatores e indicadores da Qualidade de vida dos Professores, tendo como nós secundários de análise: Qualidade de vida do professor, sendo essa expressada pelos relatos dos professores diante da concepção sobre a sua Qualidade de Vida; em adição há a sua saúde e bem-estar, envolvendo esse nó como o bem-estar físico, mental e social dos professores na conquista de uma melhor qualidade de vida; some-

se a isto a segurança na estabilidade do emprego, sendo o nó avaliando o financeiro como uma estabilidade no emprego, pois com a oferta de emprego em baixa e demissões cada vez mais frequentes, ter estabilidade no trabalho chega a ser uma conquista para os professores.

#### 4.4 FATORES DE PROMOÇÃO DA QUALIDADE DE VIDA DO PROFESSOR

Os programas de qualidade de vida no trabalho devem ser utilizados como forma de minimizar o cansaço e estresse, trazendo a tão almejada satisfação e bem-estar para os colaboradores que se sentirão motivados e, neste sentido, engajados a “vestir a camisa” da empresa e buscar o crescimento não apenas individual, mas de toda a organização (AQUINO; FERNANDES, 2013; SCHIRRMESTER, LIMONGI-FRANÇA, 2012).

Nesse tópico são evidenciados aspectos relevantes pelos quais a instituição promove ou fornece à qualidade de vida dos professores, sendo abordados em cinco dimensões: remuneração como fator motivacional, condições de trabalho, amparo legal, integração social e oportunidade de crescimento. Essas dimensões expressam a relação entre a escola e os professores, demonstrando como a instituição efetua as estratégias voltadas à promoção da Qualidade de vida dos professores.

Para melhor entendimento, no mapa logo abaixo estão expostos os fatores de promoção da qualidade de vida do professor.

Figura 9 - Fatores de Promoção da Qualidade de Vida do Professor



Fonte: Elaborado pelo autor, 2017.

Cada tópico abordado nos fatores de promoção da Qualidade de Vida do Professor será discutido, atrelado aos discursos dos professores e gestores,

sendo fundamentado com a teoria.

#### 4.5 REMUNERAÇÃO COMO FATOR MOTIVACIONAL

Nesse tópico se busca a análise da remuneração como fator motivacional na escola. Com os relatos dos gestores, é possível perceber o desenvolvimento das estratégias voltadas à remuneração como diferencial motivador. Visto isso no primeiro caso, o Gestor 1 aborda a estratégia direcionada ao acréscimo no salário, desenvolvendo assim a satisfação do professor, conforme observado abaixo.

*Olha, no geral existe uma satisfação, teve uma época em nosso colégio que não tinha, mais isso adquirindo aos poucos... então quando melhorado o salário isso deu uma diferença [...] então ano retrasado nos demos uma diferença no salário. Diferencio o salário dos terceirões [...] tem uma satisfação geral, assim acho [...] a gente procura trabalhar, isso foi exigindo. (Gestor 1).*

Na concepção do Gestor 1, a escola desenvolve estratégias pertinentes à remuneração dos professores. Por essas práticas é buscado na concepção do Gestor 1 oferecer satisfação e motivação àqueles no desempenho de suas funções.

Quando se tem estratégias voltadas ao plano de cargos e salários, havendo assim uma remuneração ao menos justa, evita-se a insatisfação dos trabalhadores que, certamente, reflete-se positivamente no ambiente de trabalho; logo, a satisfação e motivação se torna um diferencial em relação às demais escolas. Ademais, as estratégias utilizadas para uma compensação justa e adequada visam à melhoria do ambiente e, conseqüentemente, aumentando a satisfação no ambiente de trabalho, melhorando assim a qualidade de vida do professor. (NOGUEIRA, 2013; MASLOW, 1943; MAXIMINIANO, 2000; HALIFAX et al. 2008).

Além disso, na percepção do Gestor 2, essa prática na escola a torna uma das melhores instituições a pagar pelo trabalho do professor, conforme o relato logo abaixo.

*Justamente pela preocupação com a remuneração, é uma das melhores remunerações. Em geral o colégio paga 10% a mais*

*que as outras. Eles sempre estão preocupados, existe um plano de cargos e salários, e agora na Companhia está entrando um plano de carreira. (Gestor 2).*

Com o discurso do Gestor 2 fica demonstrado que a instituição desenvolve planejamento estratégico para melhorar e manter equilíbrio com o mercado em relação à remuneração dos professores. Em destaque, as outras redes de ensino da escola apresentam também um plano em conjunto de carreira para os professores. Assim, desenvolve um planejamento coletivo entre as unidades, tornando um plano estratégico desempenhado em todas as unidades.

Se essas práticas desenvolvidas são fatores de motivação aos trabalhadores, associando à teoria de Maslow a questão do salário como fator de motivação; observa-se que, indiretamente, o incremento do salário contribui, é o plano de fundo, compreendendo-se que o salário está intimamente ligado à satisfação das necessidades humanas. (ADLER, 1977; BUENO, 2002; DOS REIS SAMPAIO, 2009; MASLOW, 1943). A remuneração adequada permite ao professor enxergar a trajetória que tem pela frente em termos de evolução salarial e sua perspectiva de carreira. Assim, remunerar de forma adequada é reconhecer os talentos individuais, reconhecendo-os inteligentemente.

Também enfatiza, ainda, o Gestor 3 sobre o plano de cargos e salários:

*Nós quisemos adequar o nosso plano de cargos e salários a valores, adequando ao mercado, porque nós tínhamos valores que eram abaixo do mercado, raríssimo, mas tinham valores que eram muito acima do mercado e nós estamos entrando em uma linha muito pesada de custo, e a concorrência está aí, e eu não posso abrir mão da concorrência do meu lado. [...] então desde o começo, a gente colocou que tem que ter um preço diferenciado do mercado, o mercado por si só não vai atrair pessoas de qualidade. (Gestor 3).*

Essas diferenças chamam a atenção em relação ao posicionamento da escola, as estratégias utilizadas como plano de cargos e salários; alinhadas à cultura da escola, aos valores e à estratégia da organização contribuem à melhoria do desempenho e à realização de mudanças de forma eficaz, como também para que as pessoas possam se sentir envolvidas, responsáveis e com o poder de ajuda na transformação do ambiente de trabalho; assim, a qualidade

de vida dos professores se torna um diferencial positivo para a escola. (MINTZBERG; QUINN, 2011).

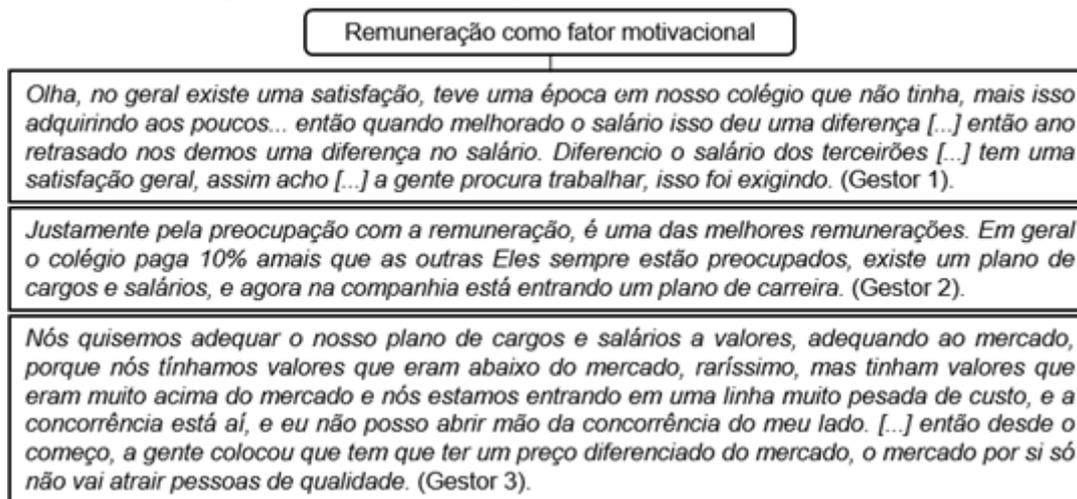
Sendo assim, a instituição, quando desenvolve uma política salarial de forma justa em relação à estrutura interna de seus cargos, sendo competitiva em relação às demais escolas, torna-se um grande fator na manutenção de alto grau de satisfação no trabalho, gerando diferencial em relação às demais.

Salienta-se ainda que esse plano de cargos e salários deve ser informado a toda organização como benefício, seu funcionamento e os ganhos. Pois, quando implantado na escola, deve ser efetuado por parte dos gestores acompanhamento do progresso, mostrando aos professores o funcionamento e evolução dentro da instituição.

Planejamento estratégico em cargos e salários é um alicerce à escola. Essas práticas desenvolvidas pela escola procuram trazer vantagens tanto à organização escolar como aos professores. Algumas vantagens para as organizações são a elevação do moral do colaborador, reduz a rotatividade e absenteísmo e aumenta o bem-estar do colaborador (MINTZBERG, AHLSTRAND, LAMPEL, 2000; COSTA, QUELHAS, 2014; ALDAY, 2000, MASLOW, 1943). Verifica-se que a escola procura desenvolver prática estratégica voltada à remuneração na busca da satisfação dos professores. Essa prática eficiente e eficaz transmite maior confiabilidade aos professores.

Segue a seguir, na Figura 10, os discursos mais representativos na categoria remuneração como fator motivacional. Sendo somente representados por Gestores.

Figura 10 - Remuneração como fator motivacional



Fonte: Elaborado pelo autor, 2017.

Na Figura 10 verifica-se 3 discursos dos Gestores, sendo esses mais representativos para essa categoria de análise.

#### 4.6 CONDIÇÕES DE TRABALHO

As estratégias utilizadas nas condições de trabalho pela escola consistem em analisar sete elementos adotados para a promoção da qualidade de vida dos professores: A voz, ambiente de trabalho, médico do trabalho, ginástica laboral, nutrição, segurança do trabalho e carga de trabalho. Destaca-se que essas categorias emergiram a partir das análises dos discursos dos gestores e professores.

##### 4.6.1 Voz

Dentre os profissionais que dependem da voz como instrumento de trabalho, evidencia-se o professor. Para esses trabalhadores a voz é um instrumento importante; além de relevante forma de expressão com o outro é também significativo à relação professor e aluno. Portanto, com os discursos dos gestores foi possível perceber como a instituição desenvolve estratégias voltadas à saúde vocal dos Professores no espaço de trabalho, promovendo a sua Qualidade de Vida.

O Gestor 1 relata a preocupação da escola diante da saúde vocal dos Professores, conforme demonstrado abaixo.

*O colégio tem muito cuidado com a questões de segurança do trabalho. [...] a voz do professor com o uso do microfone. Essa preocupação vem na medida que as leis começaram também com as exigências, [...] que até antigamente não se exigia. Eu trabalhei uma época aqui que não tinha microfone [...]. Hoje o professor não entra na sala se não tem microfone. (Gestor 1).*

Esse Gestor 1 destaca que a escola adota o uso de microfones como estratégia à saúde vocal dos Professores, sendo essa obrigação amparada pelas Leis. Atrelado a isso, a Constituição da República Federativa do Brasil – CFRB/1988 em seu artigo 7º, XXII expressa dentre os direitos dos trabalhadores o de ter reduzidos os riscos inerentes ao trabalho, por meio de normas de saúde, higiene e segurança. Tais regras obrigam os gestores escolares a tomar medidas que minimizem e contenham possíveis danos à saúde do trabalhador, permitindo ao professor uma atuação vocal adequada.

Sobressai, ainda, a legislação mais dinâmica sobre a matéria, sendo as Normas Regulamentadoras do Ministério do Trabalho (NRs). De caráter obrigatório, as NRs estabelecem uma série de medidas que visam desde o mapeamento dos locais de trabalho até ações objetivas à prevenção de doenças ocupacionais ou do trabalho.

Acrescenta-se que outro Gestor demonstra a preocupação da escola com a questão da voz dos professores, explicando o motivo adotado, havendo estratégias voltadas à saúde vocal.

*No professor é uma questão especial na questão da fala [...]: A questão da voz! Todas as salas a gente colocou aparelho de som para que o professor tenha um microfone, para que possa evitar de falar alto. [...]. Isso porque? Porque começou a dar muito problema de garganta. (Gestor 3).*

O Gestor 3 relata que muitos professores começaram a ter problemas relacionados à saúde vocal na escola. Segundo Karmann et all (2013), os professores de Ensino Fundamental e Médio têm um envolvimento maior com os alunos, falam alto, resultando em aumento excessivo da tensão da musculatura do pescoço e em maior número de sintomas vocais e de risco ao distúrbio de voz.

As consequências envolvendo os problemas relacionados à voz dos professores fez com que a escola adotasse o uso de microfones em sala de aula. Conforme o discurso do Gestor 3.

Somando-se, assim, alguns professores destacaram a percepção diante do uso de microfones em sala de aula.

*É! Isso eles nos oferecem, o microfone para o uso. (Professor 11).*

*Microfone eu uso, eu uso bastante, isso me ajuda bastante, porque algumas turmas são bastante cheias. (Professor 22).*

Os Professores 11 e 22 afirmam usar microfone em sala de aula, porém o Professor 22 relata usá-lo por haver grande número de alunos em sala de aula. Esse relato corrobora com o discurso do Gestor 2 logo abaixo.

*[...] nosso processo de sala é algo que está aquém ao ideal, porque nós trabalhamos com uma média de quarenta e quatro a quarenta e cinco alunos em sala de aula. (Gestor 2).*

Muitas turmas contêm mais de quarenta alunos, tornando o trabalho mais desgastante para os professores, tendo que usar a sua voz em tom mais alto, sendo, assim, um problema para a Qualidade de Vida do Professor.

Apenas o microfone não é totalmente eficaz para a qualidade da voz do professor. Por isso os professores precisam também adotar outros cuidados para manter a voz em bom estado. Outra estratégia desenvolvida pela escola é o acompanhamento de uma fonoaudióloga para orientação e prevenção aos problemas relacionados à voz, ficando evidente com o relato do Gestor 1.

*A gente também tem a preocupação em fazer uma vez por ano, uma palestra com fonoaudiólogo, onde conscientiza [...], como se cuida da voz, como se pode prevenir. (Gestor 1).*

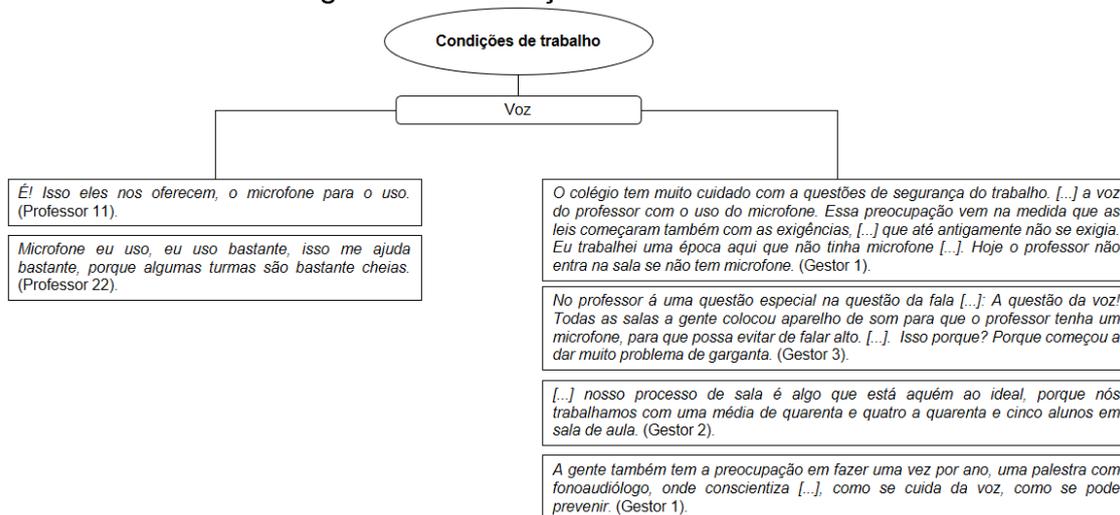
As ações da fonoaudióloga são voltadas aos processos educativos em saúde para promover a sensibilização, a atenção e a percepção do professor acerca da própria voz e suas eventuais mudanças e alterações no desempenho de seu trabalho. (RIBAS; PENTEADO; GARCÍA-ZAPATA, 2014). Essa atenção do profissional fonoaudiólogo transmite ao professor a capacidade de ter o

conhecimento e o domínio da produção vocal e saber da importância de certos cuidados para preservar a voz; evitando abusos, posturas e hábitos inadequados facilitará e evitará o surgimento de problemas vocais nesta categoria. (BRUM, 2004).

Essa estratégia da escola em contratar um profissional de fonoaudiologia demonstra a capacidade de cuidar e avaliar a qualidade da voz, timbre vocal, de modo que possa ser montado um plano terapêutico aos professores; fazendo com que a voz do professor seja preservada, já que é o seu instrumento fundamental de trabalho.

Na próxima Figura 9 estão expostos os discursos analisados referentes às condições de trabalho atreladas à subcategoria voz.

Figura 11 - Condições de trabalho: voz



Fonte: Elaborado pelo autor, 2017.

Na Figura 11 verifica-se 4 discursos dos Gestores e dois discursos dos Professores, sendo os últimos os mais representados para análise nessa categoria.

#### 4.6.2 Ambiente de trabalho

Pelos relatos também foi demonstrada a atenção da escola diante ao ambiente de trabalho. Os autores De Souza Motta, Fernandes e Cortez (2012) enfatizam que o ambiente escolar detém como parte integrante o mobiliário e as salas de aula, que são fatores determinantes para um ambiente de trabalho satisfatório. Destacam ainda os autores que a atenção ao ambiente em que os

professores desenvolvem suas atividades impacta diretamente no processo pedagógico.

Portanto, com as análises foi possível perceber como a instituição desenvolve estratégias de Qualidade de Vida para os Professores, voltadas ao ambiente de trabalho; para tanto, as salas foram adaptadas para oferecer melhor conforto aos professores e alunos.

Destaca-se que as salas de aula contêm microfones, sons e multimídia; o relato do Gestor 2 demonstra estratégias direcionadas ao ambiente de trabalho.

*A gente também procura investir em recursos, de modo especial para o professor, é [...] em especial a sala de aula em que contribui para sua garganta. Os professores lecionam muito e não são funcionários exclusivos do colégio, eles lecionam também em outras instituições, então todas as nossas salas são organizadas com multimídia, com aparelho de som e microfone, para que os professores possam ter esse cuidado com a saúde, especialmente com a voz. (Gestor 2).*

Nota-se que o gestor em seu discurso enfatiza o professor como trabalhador importante para a escola, sendo imprescindível a atenção às questões ambientais de trabalho do professor, que é a sala de aula. Para tanto, Simões e Kupty (2015) assinalam que essas estratégias voltadas às salas de aula devem incluir dimensões adequadas para o número de alunos, condições acústicas, iluminação, ventilação e condições de limpeza de maneira satisfatória, tornando-as ambientes saudáveis e apropriados ao desenvolvimento das atividades didático-pedagógicas.

Para enfatizar melhor o ambiente de trabalho, os Professores 22 e 21 relatam bem isso:

*Aqui o colégio tem uma estrutura física muito boa, a gente tem uma área de descanso muito boa. Pequenos detalhes fazem a diferença. (Professor 22).*

Segundo o Professor 22, há uma satisfação com o ambiente de trabalho; esclarece ainda que a área de descanso, sendo essa a sala dos professores, é agradável. Para esse professor, esses são pequenos gestos desenvolvidos pela escola que melhoram o ambiente de trabalho.

Destaca ainda o Professor 21 sobre a sala dos professores:

*É um espaço de repouso temporário, durante uma jornada puxada de serviços, quaisquer quinze minutos é fundamental. É um lugar mais para trocar ideias, comer uma bolachinha [...] Nada mais do que isso. O colégio também fornece frutas. (Professor 21).*

Para os Professores 22 e 21 essa sala é um diferencial dentro da escola. Segundo os professores e momento de observação entre uma entrevista e outra, essa sala consta alimentos, uma cesta com frutas, café e bolachas. É um espaço frequentado na grande maioria nos intervalos de aulas. É momento também de integração entre os professores e coordenação.

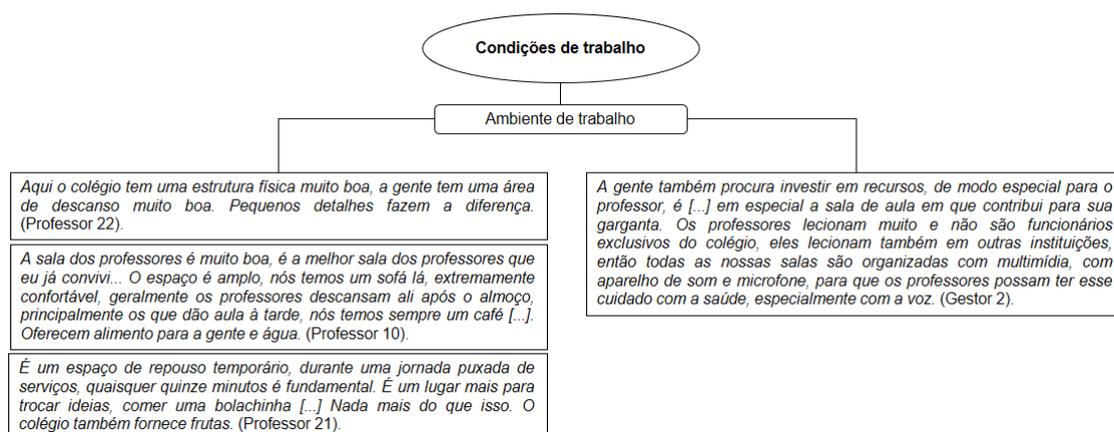
Acrescenta-se ainda outro relato de professor sobre o ambiente de trabalho, conforme observado abaixo.

*A sala dos professores é muito boa, é a melhor sala dos professores que eu já convivi... O espaço é amplo, nós temos um sofá lá, extremamente confortável, geralmente os professores descansam ali após o almoço, principalmente os que dão aula à tarde, nós temos sempre um café [...]. Oferecem alimento para a gente e água. (Professor 10).*

As estratégias desenvolvidas pela escola para os professores no aspecto ambiente de trabalho inclui: microfone, multimídia e som, a fim de oferecer aos professores o bem-estar na sala de aula. Essas práticas na escola constituem estratégias voltadas à melhoria das condições de trabalho e também à diminuição das doenças físicas e mentais dos professores. Desse modo, meios são proporcionados para que possam ser mais criativos, satisfeitos e motivados a lecionar.

A seguir, estão expostos, na Figura 12, os relatos para as condições de trabalho no ambiente de trabalho.

Figura 12 - Condições de trabalho: ambiente de trabalho



Fonte: Elaborado pelo autor, 2017.

Para essa categoria foram analisados três professores e um gestor sobre o ambiente de trabalho.

#### 4.6.3 Médico do Trabalho

No diálogo dos gestores é presenciada a atuação de um médico do trabalho para manutenção e orientação da saúde dos trabalhadores. O médico do trabalho é responsável por exames de admissão, rotina e demissão. Isso é possível constatar nos relatos citados abaixo:

*A gente também tem uma questão com o médico, em que dá assistência ao trabalhador. Que ampara, que faz todo o tramite legal, do exame admissional e demissional. Na questão de doença ele também orienta. (Gestor 1).*

*[...] o médico do trabalho, atendendo os funcionários praticamente em tempo integral e os alunos também. Existe um laboratório para atender diariamente também. (Gestor 2).*

Por meio do relato dos Gestores 1 e 2, percebe-se que os professores têm um acompanhamento do médico do trabalho, o qual trabalha ativamente nas ações de prevenir e tratar as doenças que se originam do trabalho, utilizando os alicerces técnicos e científicos da Medicina nas aplicações pessoais e coletivas, tendo como ponto de partida as relações recíprocas que ligam os problemas de saúde/doença dos trabalhadores no ambiente físico e

social. Para tanto, o médico do trabalho exerce uma atividade importante à qualidade de vida do professor.

Esse profissional, na escola, é o especialista responsável pela saúde do trabalhador. Tem a capacidade de ouvir e compreender os sintomas relatados pelos professores, os quais, quando afastados por doença, devem ser acompanhados pelo médico da empresa. Ao retornar ao emprego, devem receber todas as orientações do médico e, se for o caso, serem conduzidos à reabilitação ou mudança de função.

Esse atendimento do médico do trabalho é enfatizado pela fala do Gestor 2:

*Os nossos funcionários colaboradores, eles têm pelo menos duas vezes por ano uma consulta periódica com o médico do trabalho. (Gestor 2).*

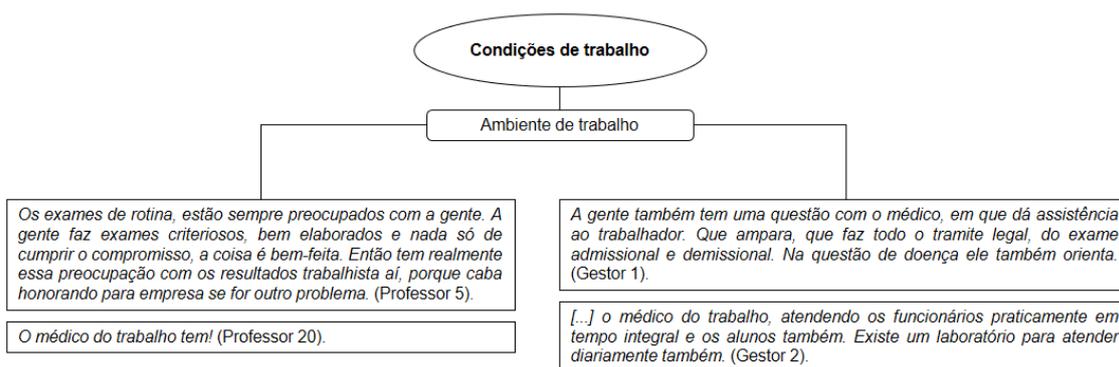
O relato do gestor vai ao encontro do diálogo dos Professores 5 e 20, em que é demonstrada uma satisfação por ter essa garantia legal sendo aplicada.

*Os exames de rotina, estão sempre preocupados com a gente. A gente faz exames criteriosos, bem elaborados e nada só de cumprir o compromisso, a coisa é bem-feita. Então tem realmente essa preocupação com os resultados trabalhista aí, porque caba honerando para empresa se for outro problema. (Professor 5).*

*O médico do trabalho tem! (Professor 20).*

Destaca-se que essa preocupação por parte da escola com os professores em relação à saúde deles é considerado um direito assegurado do trabalhador, isto é, previsto na legislação. Para tanto, a fundamentação legal é a Lei de 8 de junho de 1978, regulamentada pela Portaria nº. 3214 (BRASIL, 1978). Essas consultas realizadas duas vezes ao ano têm o propósito de angariar noção de como está a saúde ocupacional do professor. Em síntese, o médico nessa escola busca a assistência integral e sistematizada na área ocupacional. Assim, a medicina do trabalho participa da definição de estratégias à proteção e à promoção da saúde dos professores. Logo abaixo, expõe-se a síntese dos discursos analisados nesse tópico.

Figura 13 - Condições de trabalho: médico do trabalho



Fonte: Elaborado pelo autor, 2017.

A representação de discursos analisados nesse tópico é a de dois professores e dois gestores, sendo significativos à categoria em análise - o ambiente de trabalho.

#### 4.6.4 Ginástica Laboral

Nos discursos dos Gestores é verificado que a escola utiliza como estratégia, para promover a Qualidade de Vida do Professor, a ginástica laboral. No primeiro discurso, o Gestor 1 relata como funciona essa estratégia na escola.

*Essa ginástica laboral tem todos os dias, dois horários de manhã e à tarde para os funcionários que quiserem participar. Tem uma pessoa contratada só para fazer isso, para acompanhar esse funcionário [...] Postura, as dores, em fim. (Gestor 1).*

Para o Gestor 1, as atividades são desenvolvidas periodicamente aos funcionários que têm interesse em participar. Destaca, ainda, que um profissional capacitado na área fica responsável para acompanhar os funcionários na Ginástica. Segundo Sampaio e Oliveira (2008) e Silva (2013), essas práticas dentro da escola buscam oferecer um estilo de vida mais saudável e menos sedentário.

O próprio Gestor 1 relatou que essa ginástica laboral é para todos os funcionários, porém alguns professores evidenciam que a falta de tempo e a grande carga horária de trabalho os impede de fazer a ginástica laboral proposta pela escola. Os relatos dos Professores 22 e 18 demonstram claramente essa ocorrência.

*Tem o projeto, eu não sei o nome, mas eles fazem atividade física, eles têm uma pessoa que faz uma ginástica laboral, só que para nós professores é difícil nós termos acesso aos horários. Isso acaba funcionando mais para os funcionários, então não chega muito para gente. [...] Sempre aquela história, o professor está sempre envolvido em tantas coisas, tem reunião de sábado, tem reunião também a noite mesmo para quem não trabalha a noite. Então se tem um projeto legal, nem dá para participar [...]. (Professor 22).*

*Eu sei que principalmente para os funcionários que não são professores eles têm uma sala de ginástica, ele tem lá seus quinze minutinhos para ir lá fazer uma esticada, mas o professor ele não tem isso, eu tenho cinquenta alunos em uma sala de aula me esperando, [...] eu sou obrigado a cumprir minha carga. (Professor 18).*

Nos discursos dos Professores 22 e 18 é demonstrado que os professores reconhecem que há o projeto de ginástica laboral na escola, porém não há condições de realizar essa atividade por causa da carga horária de trabalho dos professores. (Já citado anteriormente). Essa ginástica laboral, evidentemente, é realizada por outros trabalhadores da escola e não pelos professores. Inclusive, outro professor também evidencia tais situações.

*Tem a ginástica laboral para os funcionários que trabalham principalmente que estão sentados, mas o professor não tem não. (Professor 5).*

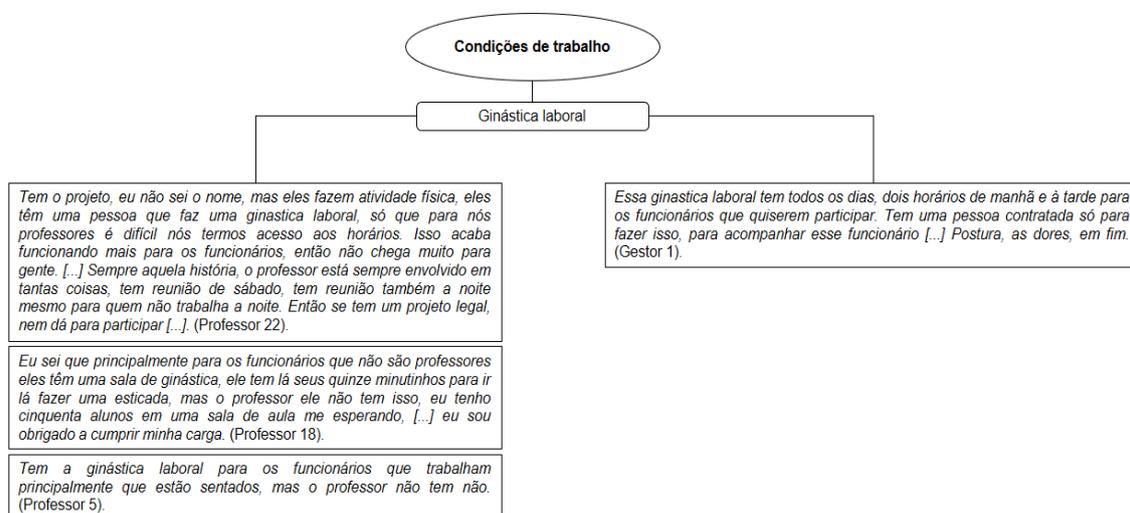
Os discursos dos professores têm discordância com o do Gestor 1. A ginástica laboral é utilizada mais por outros funcionários que pelos próprios professores, os quais, por terem uma carga de trabalho muito grande, deixam de frequentar a Ginástica Laboral por falta de tempo, conseqüentemente prejudicando o seu desempenho em sala de aula e fora dela. Esclarece Silva (2013) e Porto (2006) que as escolas que adotam a ginástica laboral com os professores têm como objetivo a diminuição dos acidentes de trabalho, reduzir o absenteísmo e a rotatividade, aumentar a produtividade, melhorar a qualidade total, prevenir e reabilitar as doenças ocupacionais como tendinites e DORT. Já, os autores Ferreira e Santos (2013) destacam que as estratégias voltadas à Ginástica laboral trazem o retorno da qualidade de vida ao professor. Em

contrapartida, a escola diminui os prejuízos com afastamentos médicos, horas extras, faltas de professores por motivo de LER/DORT.

Desta maneira, fica evidente que a Ginástica Laboral na escola é deficiente, uma vez que somente uma parcela dos trabalhadores se utilizam desse programa. Uma vez que os professores não utilizam a Ginástica Laboral, justamente por causa da carga horária de trabalho, já que não é possível conciliá-la com as aulas ministradas.

Logo abaixo, na Figura 14, estão dispostos os discursos mais representativos desse tópico.

Figura 14 - Condições de trabalho: Ginástica laboral



Fonte: Elaborado pelo autor, 2017.

Verifica-se que foram analisados três discursos de professores e um de Gestor, considerados relevantes para a categoria em análise.

#### 4.6.5 Nutrição

Com as entrevistas também é observada a estratégia na intervenção nutricional com os professores. A própria escola tem em seu quadro um nutricionista para fazer o atendimento aos professores. Conforme observado nos relatos do Gestor 1:

*Faz a reunião para ver a reeducação alimentar [...]. Tem gente com problema de coração, obesidade... Cuidados na saúde a*

*reeducação alimentar beber [...] beber água [...]. Todo recreio nós temos frutas para os professores, de manhã, a tarde e anoite [...] isso veio na campanha da vida saudável, desde 2011. (Gestor 1).*

Segundo Gonçalves et al. (2009), o profissional nutricionista é fundamental na organização de trabalho. É um profissional com fundamentação teórica no campo da nutrição, capaz de traduzir esta ciência para a linguagem de seu público, orientando o comportamento alimentar dos indivíduos.

Nota-se que no recreio há uma cesta com frutas na sala dos professores, as quais melhoram a parte nutricional, como também são consideradas alimento saudável. Como é observado no discurso do Gestor 2 abaixo.

*No recreio também a gente coloca fruta, por recomendação médica, de modo especial maçã. Para ajudar também nas cordas vocais. (Gestor 2).*

Segundo o Gestor 2, há para os professores a maçã, que é uma recomendação médica. A disponibilidade da maçã, segundo Ueda, Santos e Oliveira (2008) serve para melhorar a qualidade vocal, considerando-se a alta demanda vocal dos professores. Para tanto, corrobora com o discurso do Gestor 2 o relato dos Professores 4 e 16, estando esse trabalhador satisfeito com o que a escola oferece.

*Em relação a uma vida mais saudável, a nossa sala dos professores por exemplo, elas dispõem de um espaço para os professores poderem descansar um pouco, na hora do intervalo, nós temos frutas que podemos comer, além de café e tal que isso é interessante. (Professor 4).*

*Tem também o próprio lanche, eles procuram oferecer pêra, maçã e são frutas que eu procuro consumir. Então existe essa atenção. (Professor 16).*

Adicionalmente, o nutricionista no ambiente escolar para a promoção da qualidade de vida do professor tem por objetivo a promoção de atividades voltadas à aquisição e construção de conhecimento sistematizado, como a escola que é muito importante e capaz de contribuir na formação de hábitos alimentares duradouros com professores no espaço de trabalho (GONÇALVES

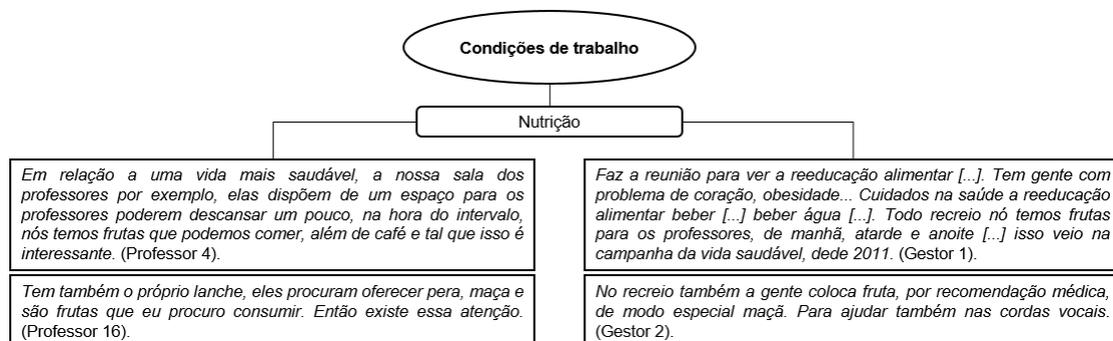
et al. 2009). Uma vez que as orientações nutricionais são ações que promovem a qualidade de vida do trabalhador, ou seja, a alimentação dentro de determinados limites é adequada, satisfatória e, portanto, benéfica à promoção da satisfação e motivação do trabalhador, cuja qualidade de vida é melhorada. (ALVES, 2011).

Estratégias de intervenção alimentar na escola aos professores podem reduzir o risco de morbidade e melhorar a sua qualidade de vida. Essas práticas na organização escolar desenvolvem o bem-estar físico e mental dos professores, proporcionando melhor desempenho em sala de aula.

A intervenção nutricional para o professor dentro do enfoque da qualidade de vida tem como objetivo estratégico a prevenção de doenças, proteção e promoção de uma vida mais saudável e da sensação de bem-estar geral, uma vez que essas ações são estratégias à promoção Nutricional do professor.

Em síntese, é verificado abaixo os discursos que correspondem a essa análise sobre nutrição.

Figura 15 – Condições de trabalho: nutrição



Fonte: Elaborado pelo autor, 2017.

Dessa forma, dois Professores e dois Gestores mostraram em seus discursos o tema nutrição como Condições de trabalho.

#### 4.6.6 Segurança no trabalho

A Comissão Interna de Prevenção de Acidente – CIPA é uma comissão paritária constituída por representantes dos empregados (eleitos em escrutínio secreto) e dos empregadores (designados pelo empregador), atuando

na promoção da segurança e saúde dos trabalhadores. A CIPA está prevista no artigo 163 da Consolidação das Leis do Trabalho e na Norma Regulamentadora nº 5 (NR 5), aprovada pela Portaria nº 08/99 da Secretaria de Segurança e Saúde no Trabalho do Ministério do Trabalho e Emprego. A NR-5 trata do dimensionamento, processo eleitoral, treinamento e atribuições da CIPA.

Sendo assim, a escola com o apoio da CIPA desenvolve anualmente a SIPAT – Semana Interna de Prevenção de Acidentes no Trabalho, conforme o relato, abaixo, do Gestor 2.

*Internamente também a gente tem a SIPAT, que é uma organização dos funcionários que realiza em uma semana interna de palestras de prevenção de acidente do trabalho. Então tem toda uma orientação e um treinamento em todo aspecto informativo. A gente chama profissionais de várias áreas na área da saúde, na formação de psicologia, na área de bombeiros na segurança pública e civil, para justamente dar orientações para nesse sentido de prevenção. (Gestor 2).*

Dessa maneira, a atuação da CIPAT representa para escola o período em que são realizadas atividades direcionadas à prevenção de acidentes e doenças ocupacionais.

Outro gestor aborda o PPRA - Programa de Prevenção de Riscos Ambientais para melhorar a qualidade de vida dos professores, conforme observado logo abaixo.

*Primeiro quando a instituição trata a qualidade de vida legalmente, onde existe um programa de PPRA, onde tem que ser feito para saber os riscos ambientais para melhorar esses riscos, e melhorar esses riscos atenuado a questão da ergonomia. E essa qualidade de vida a gente está trazendo para a escola, constantemente a gente está olhando isso [...]. Mas onde a gente pode melhorar? Melhorar onde? Melhorar aqui para os funcionários as questões de EPIs, porque funcionário da limpeza trabalha com algum produto químico. (Gestor 3).*

Salienta-se que a obrigatoriedade do PPRA foi estabelecida pela NR-9 da Portaria 3.214/78; apesar de seu caráter multidisciplinar, é considerado essencialmente um programa de higiene ocupacional que deve ser implementado nas empresas. (MIRANDA; DIAS, 2004, LEONARDO, 2002).

O PPRA tem como objetivo a prevenção e o controle da exposição ocupacional aos riscos ambientais, isto é, a prevenção e o controle dos riscos químicos, físicos e biológicos presentes nos locais de trabalho (MIRANDA; DIAS, 2004, p. 225).

Nesse contexto, a expressão dos gestores demonstra que tanto as condições de segurança quanto as de higiene e saúde do trabalhador constituem o fundamento importante na prevenção de riscos no trabalho para os professores e contribuem ao aumento da competitividade com diminuição das situações sinistras na escola.

Para enfatizar esse contexto de segurança no espaço de trabalho, o Gestor 2 relata que preza pelo “*Habits*”, conforme exposto abaixo.

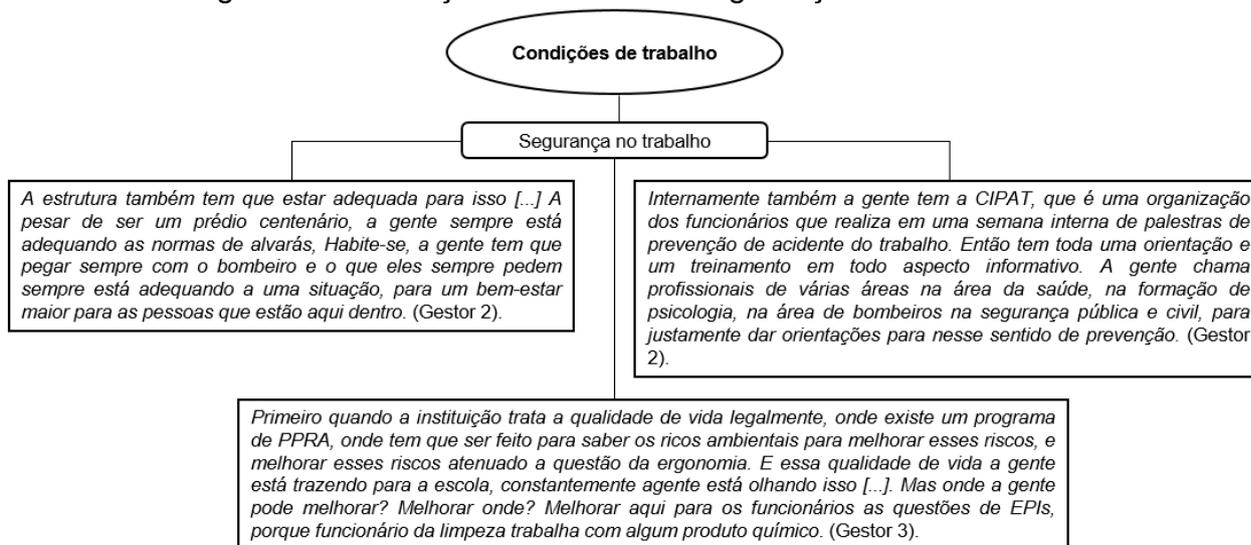
*A estrutura também tem que estar adequada para isso [...] A pesar de ser um prédio centenário, a gente sempre está adequando as normas de alvarás, Habits, a gente tem que pegar sempre com o bombeiro e o que eles sempre pedem sempre está adequando a uma situação, para um bem-estar maior para as pessoas que estão aqui dentro. (Gestor 2).*

O *Habits* constitui um documento emitido pela prefeitura para serem seguidas as exigências legais que correspondem ao Código de Obras do Município; qualquer habitação precisa da autorização de construção e também a fiscalização anual por parte do corpo de bombeiros do município. Para os gestores, isso representa bem-estar, conforto aos professores, comprovando que a escola preza pela segurança no ambiente de trabalho.

Portanto, a segurança no trabalho na visão dos gestores é prezada como sendo um fator fundamental ao bem-estar dos professores. A escola zela por um ambiente salubre e seguro, seguindo a legislação pertinente.

Por isso, na Figura 14, demonstram-se os discursos analisados nesse tópico sobre segurança no trabalho.

Figura 16 - Condições de trabalho: segurança no trabalho



Fonte: Elaborado pelo autor, 2017.

Mediante ao exposto da Figura 14, observa-se que somente os Gestores evidenciaram em seus discursos a segurança no trabalho. Nenhum dos professores entrevistados teve representação nessa categoria. Ainda mais que a segurança no trabalho adotada pela escola é decorrente de força de Lei, não sendo optativa como a CIPA, PPRA e SIPAT.

#### 4.6.7 Carga de trabalho

Essa categoria analisa o acúmulo de cargos e trabalho pelos professores. Fica evidenciado pelos relatos como a escola desenvolve estratégias voltadas à carga de trabalho dos professores, deixando um ambiente mais agradável para trabalhar

Acrescenta-se que nas entrevistas com os gestores, ficou esclarecido que a escola preza pela carga horária de trabalho. Esse pensamento é demonstrado primeiramente pelo discurso do Gestor 1, conforme observado.

*[...] hoje nenhum professor pode ter mais de trinta horas. Ninguém dá mais de seis aulas por dia. É Lei! As outras escolas não cumprem [...]. (Gestor 1).*

Para o Gestor 1, a Lei obriga que o professor não trabalhe mais que trinta horas na escola. Em contraposição, o Professor 17 em seu discurso, logo

abaixo, destaca que a carga horária de trabalho não se restringe somente a escola, mas também fora dela, extrapolando o previsto em Lei.

*Porque se tem uma sobrecarga de trabalho em casa. [...] Porque o que acontece, você leva prova para corrigir em casa, você elabora prova, você faz simulado, você faz trabalho, você se prepara para dar aula... E você não tem dentro de sua carga horária essa hora aula [...] Que não dá para começar porque é só em sala de aula. O outro restante a gente não é remunerado. (Professor 17).*

Para o Professor 17, observa-se claramente a grande carga horária de trabalho. Salienta que fora do seu ambiente de trabalho a sua qualidade de vida como trabalhador é prejudicada decorrente do grande número de provas para corrigir, elaboração das provas, simulados para os alunos e ainda o preparo das aulas seguintes.

O Gestor 2 demonstra o interesse para que a carga de trabalho dos professores seja realizada em tempo integral, o chamado “Full Time”.

*O ideal era que a gente tivesse um corpo docente exclusivo da escola, em que o professor pudesse estar full time aqui, a gente trabalhar o próprio processo de organizar, preparar a aula e corrigir, que tivesse um tempo para isso no próprio ambiente escolar, mais isso ainda é uma utopia. Pois como escola particular, esse valor que a gente agrega ao professor também agregaria custos a família em que aumentaria a mensalidade. (Gestor 2).*

A expressão utilizada pelo Gestor 2 “Full Time” refere-se à oportunidade de o professor trabalhar na escola em tempo integral. Para ele, esse tipo de trabalho favorece na preparação e organização das aulas. Porém, em contrapartida, esse tipo de carga horária de trabalho gera custos altos à escola, tendo de haver aumento das mensalidades para cobrir as despesas com professores em tempo integral.

Diante do trabalho do professor em tempo integral, sustenta com discurso o Gestor 3.

*Acho que poderia ser assim, ele poderia trabalhar até quarenta e quatro horas como qualquer trabalhador, e esse professor teria a tendência de trabalhar somente comigo. Não precisando estender mais seu horário de trabalho porque aqui ele já supriria*

*sua questão financeira para o sustento de sua família. (Gestor 3).*

Para o gestor, essa jornada de trabalho favorece o professor na escola, o qual não teria outro vínculo com outra instituição, trabalharia somente em uma única escola, estando mais presente nas atividades.

As estratégias voltadas ao professor em tempo integral criariam oportunidade e relacionamento maior entre ele e a escola. A dedicação ficaria estritamente a uma única escola, visto que ministraria aula e também exerceria dedicação maior na preparação das aulas e correção de provas. Todo seu potencial de trabalho seria direcionado a uma única escola. (RIBEIRO; SANTANA, 2015).

Porém, em alguns casos os professores exercem atividades além da carga horária, segundo o relato do Gestor 2 abaixo.

*[...] nós temos três casos com trinta e uma horas. Que são professores que eu não posso reduzir a carga horária porque estão na estabilidade. Se está na estabilidade eu não posso mexer na carga horária do professor e nem diminuir. Isso é uma parafernália quando a gente faz o horário, a distribuição que chama de efetividade do professor. (Gestor 2).*

Enfatiza ainda o Gestor 2:

*Então são pessoas que correm muito, vão de uma escola para outra. Isso existe um desgaste físico muito grande, um desgaste emocional, um estresse que ele tem que estar circulando. (Gestor 2).*

No relato do Gestor 2 é evidenciado os professores que trabalham em mais de uma escola, os quais apresentam desgaste físico e emocional, decorrentes da circulação entre uma escola e outra.

*Mas a gente percebe que o professor que está há tempo integral na instituição ele está menos desgastado dessa influência de trânsito, de correr de uma escola para outra no sentido daquilo que é próprio da filosofia de cada escola, em atender as escolas nas questões de demandas que são reuniões, atendimento aos pais e preparação das provas. (Gestor 2).*

Observou-se com os discursos do Gestor 2 que os professores na escola têm uma carga horária de trabalho mínima exigida por lei, porém há os que trabalham em mais de uma instituição para complementar sua renda financeira. As políticas de jornada de trabalho não partem na escola, mas de regulação legal. Por isso, muitos professores reclamam da atuação da escola, conforme o Gestor 2.

*[...] Tem professores que reclamam... “A eu saio daqui e dou aula em outro colégio”, “Lá pode”, existe isso... Aqui não pode! (Gestor 2).*

Todavia, o professor, para compensar seu salário, leciona em mais de uma escola, conforme os relatos dos professores 8 e 9.

*[...] eu dou aula em outro colégio também (Professor 8).*

*[...] pensa em uma norma interna que tem uma hora x de aula que você não pode passar dentro da instituição, é claro, que tem gente que trabalha em outra instituição. (Professor 9).*

Diante dos discursos, Gomes (2002) esclarece que os professores com jornada de trabalho em mais de duas escolas acabam por assumir diversas atividades, assim o cansaço físico e mental acumulados e os deslocamentos aumentam; conseqüentemente, a carga de trabalho prejudica a qualidade de vida dos professores.

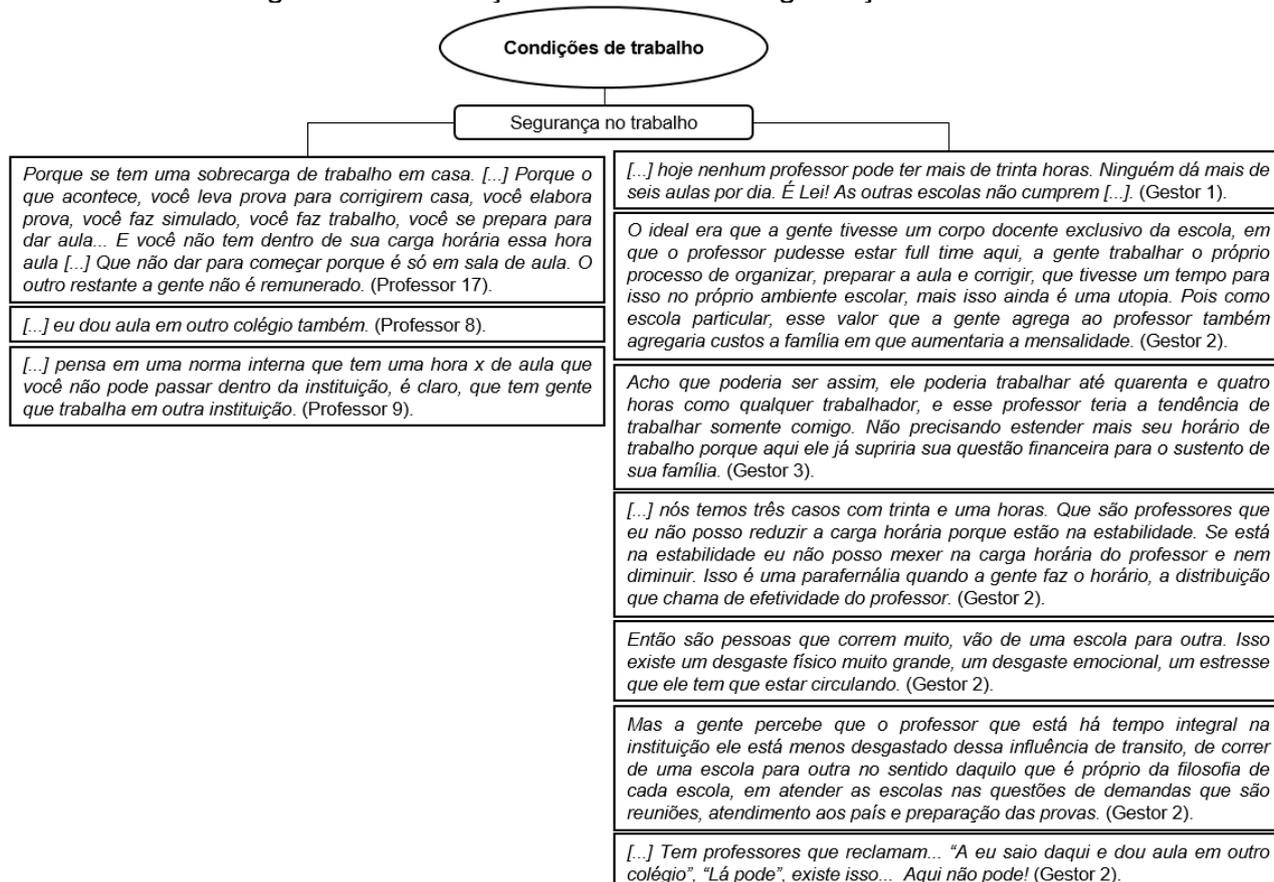
Salienta-se, ainda, com a análise dos discursos que os professores, muitas vezes, levam trabalho para casa, uma vez que a demanda de trabalho impede sua realização na escola. De acordo com o que destacam Maslow (1943) e Nascimento, et al (2012), o aumento da carga de trabalho fora da sala de aula faz com que os professores percam tempo precioso de descanso, de lazer ou para ler mais, assistir a bons filmes, viajar, enriquecer o seu conhecimento cultural para, assim, oferecer ainda mais conhecimento aos seus alunos.

Portanto, não adianta a escola ou a legislação colocar carga horária de trabalho fixa, com efeito professores procuram outras oportunidades para complementar a carga horária, logo seu salário aumenta. A qualidade de vida

em termos de saúde física e psicológica acaba sendo prejudicada pela exaustiva carga de trabalho.

Logo abaixo é demonstrado, na Figura 17, os discursos que foram analisados sobre segurança no trabalho.

Figura 17 - Condições de trabalho: segurança no trabalho



Fonte: Elaborado pelo autor, 2017.

Com a Figura 17 são expostos os três discursos de professores e sete dos três gestores que sobressaíram na análise das entrevistas; sendo esses os mais relevantes sobre segurança no trabalho.

#### 4.7 AMPARO LEGAL

Com análise, percebeu-se o grau em que os direitos dos professores são cumpridos na escola. Os professores seguem as orientações jurídicas previstas na Consolidação da Leis Trabalhistas (CLT) e lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Ldb). Assim, verificou-se com o discurso do Gestor 1 a preocupação e atenção diante da legislação trabalhista.

*Mas o colégio é uma das mais sérias instituições em estar amparada para os funcionários, em cumprir todos os direitos que os funcionários têm, as vezes é até legalista demais [...] e os próprios professores exigem. Eu já trabalhei em escolas que não recebia férias e décimo terceiro por exemplo. Então isso é muito garantido. (Gestor 1).*

O Gestor 1 ainda enfatiza:

*Isso dá uma certa seguridade de uma forma indireta ou não, e também cria dessa forma a satisfação. (Gestor 1).*

Para complementar, o Professor 15 evidenciou a realidade vivida diante das questões trabalhistas na escola, demonstrando satisfação em saber que seus direitos são reconhecidos.

*Segue adequadamente, favorece bastante os professores. Tem uma estrutura adequada a isso. Sim tem! (Professor 15).*

Os professores em seus relatos expuseram um sentimento de satisfação relacionado à forma que a escola trata e respeita os direitos estabelecidos em lei. Outro professor relatou sua satisfação com as questões legais, conforme observado abaixo.

*O colégio é extremamente eficiente em relação a esse aspecto, em respeito a legislação trabalhista. Quando você recebe o contracheque, com certeza, o que você tem ali é a realidade, você não tem problemas com o não pagamento de horas extras, você não tem problemas com qualquer diferença a mais ou a menos no salário, você não consegue reclamar, criar pontos de reclamação do colégio em cima da legislação trabalhista, eles são eficientes nesse aspecto. Salários em dia, também é algo que deve ser sempre elogiado, sem qualquer tipo de problemas em relação a essa parte. (Professor 21).*

As questões trabalhistas são seguidas rigorosamente pela escola, segundo Silva et al (2014); se o empregador não cumprir com suas obrigações empregatícias terá sérios problemas perante a Justiça do Trabalho e o Sindicato dos Trabalhadores, devido ao não cumprimento com os professores. O empregador é obrigado a oferecer um ambiente de trabalho adequado, limpo, sem ruídos, dependendo da atividade desenvolvida e que proporcione o

aprimoramento do trabalhador, sem causar o estresse do dia a dia, onde o crescimento pessoal e profissional do professor possa ser satisfatório.

Um professor se manifestou contrário aos apontamentos dos gestores, conforme observado:

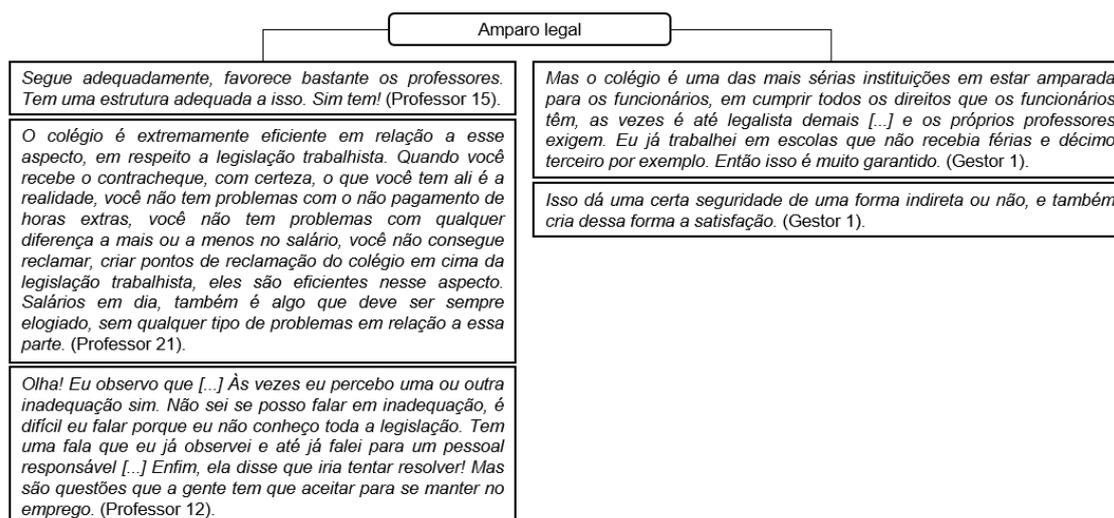
*Olha! Eu observo que [...] Às vezes eu percebo uma ou outra inadequação sim. Não sei se posso falar em inadequação, é difícil eu falar porque eu não conheço toda a legislação. Tem uma fala que eu já observei e até já falei para um pessoal responsável [...] Enfim, ela disse que iria tentar resolver! Mas são questões que a gente tem que aceitar para se manter no emprego. (Professor 12).*

O Professor 12 relata que nem sempre a escola preza pela legalidade, demonstrando a existência de inadequação nas questões trabalhistas, porém para se manter no emprego prefere não se manifestar. Diante da manifestação do professor em discordância com os gestores, citam-se os autores Silva et al. (2014), os quais destacam que estar de acordo com o que está escrito em Lei, e a necessidade de estar atuando de maneira íntegra, idônea é primordial para que a organização se mantenha viva no mercado, a fim de evitar atropelos e responder a ações trabalhistas que poderiam ser evitadas.

Para tanto, a legislação exerce influência nas pessoas na concepção de garantias sociais no trabalho. Na escola em que a Lei é seguida corretamente, os professores se sentem mais motivados para realizar suas atividades, porque sabem que a empresa zela e cuida de seus direitos como trabalhadores. É verificado que os gestores observam que isso acarretará uma melhora no desempenho e resultados dos professores, otimizando assim a sua qualidade de vida, porém a manifestação dos professores para possíveis esclarecimentos em questões legais deve ser ouvida.

Na próxima Figura 18 expõem-se os discursos que se destacaram nesse tópico.

Figura 18 - Amparo legal



Fonte: Elaborado pelo autor, 2017.

Para análise das condições de trabalho diante ao amparo legal, destacaram-se três discursos de professores e dois do Gestor 1, sendo relevantes para essa análise.

#### 4.8 INTEGRAÇÃO SOCIAL

Dentro da escola há uma integração social entre os professores, gestores, alunos e também a própria família de alunos e professores. Desse modo, é demonstrado como a escola usa a integração social como estratégia à qualidade de Vida dos Professores. Soma-se a isto o relato do Gestor 1, conforme explica e observado:

*Nós temos o SOR (serviço de orientação religiosa) com os pares padres jesuítas, quando tem problema de família, quando tem falecimento de alunos e familiares as vezes tem uma conversa assim dependendo da situação. [...] o próprio corpo diretivo, o corpo docente vamos assim dizer, é muito solidário. (Gestor 1).*

Por ser uma escola religiosa, ela adota o SOR (Serviço de Orientação Religiosa). Essa prática na escola na relação religiosa se deve ao fato de a qualidade de vida do professor ter um conceito multidimensional que envolve aspectos físicos, sociais e emocionais. (BARRICELLI, 2012; HAMPTON, 1992; REGIS, PORTO, 2006). Acrescenta-se também outro discurso do Gestor

2 com relação à religião e à qualidade de vida do trabalhador professor, conforme abaixo.

*As relações entre nós professores, alunos, gestores e jesuítas, tem que ser uma relação de alteridade e respeito. Desejar ao outro aquilo que desejo a mim mesmo. Isso fez com que a gente na gestão agora maior, procurar uma relação participativa. (Gestor 2).*

Por ter valores e costumes religiosos, o relato do Gestor 2 demonstra claramente que há uma relação de respeito entre gestores, professores e família. Não somente isso, desenvolve também, segundo o Gestor, uma relação mais participativa, integrando gestores, trabalhadores, alunos e jesuítas.

Assim, também, percebe-se pelos discursos que há outra prática de socialização no espaço de trabalho - a Associações dos Professores -, conforme o relato do Gestor 2:

*O colégio valoriza muito os espaços de vivências. Através desses espaços de vivências o colégio inclusive motiva que o professor se articule por classe, então a gente tem aqui uma associação dos professores [...]. A gente estabelece nosso calendário de vivências, atividades, momentos de descontração, confraternização e integração tanto na área cultural como na área de lazer e esporte, para que todos esses grupos [...]. (Gestor 2).*

A Associação dos Professores, de acordo com o Gestor 2 busca reunir, representar e defender os direitos e interesses dos professores, bem como estimular o desenvolvimento científico, cultural e social dos seus associados, contribuindo ao aprimoramento do ensino na instituição. Essa associação promove momentos de alegria e descontração, realizando eventos como festas, passeios e encontros. O discurso do Gestor 2 converge com os discursos dos Professores 18 e 15 a seguir.

*Nós temos associação dos funcionários. (Professor 18).*

*[...] tem uma associação de funcionário e professores, em que eu sou sócia mais nunca fui, mas tem. (Professor 15).*

Além disso, é verificado no discurso do Gestor 2 que a escola promove atividades de integração entre professores, pais e alunos.

*Tem atividade de integração, que é feita com alunos pais e professores, que são dois dias de integração durante o ano. Temos a festa da família, assim para os professores e sua família e os pais [...] toda comunidade educativa. Temos também o momento de sempre celebrar o aniversário, com uma mensagem e com uma lembrança. Temos as datas efêmeras que são as datas mais importante para nós no calendário que são a páscoa e o natal, a gente sempre faz um coquetel, com os colaboradores, funcionários e jesuítas. No natal inclusive a gente até sai do colégio, a gente vai para um hotel fazenda uma coisa desse tipo e aí também o profissional pode levar toda sua família. Acho que esses são espaços de encontro gratuitos que engradece a relação entre a instituição, a missão e a relação também interpessoal das próprias pessoas. (Gestor 2).*

É identificado na colocação do Gestor 2 que a escola faz a festa da família, celebra aniversário, datas efêmeras e festas natalinas. Esses momentos são estratégias para desenvolver a integração entre família, comunidade e escola. Também, destaca-se que os professores convidam seus familiares, cônjuge e outros parentes a fim de conhecer seu local de trabalho, permitindo a integração da família dos professores com o seu ambiente de trabalho.

Essa prática de integração familiar e escolar é certificada pelos autores Ilva, Nascimento e Botelho (2013) e Maslow (1943), Regis e Porto (2006), em que essas atividades agem de forma satisfatória para a qualidade de vida e motivação do trabalhador, pois esse relacionamento para o professor torna o ambiente de trabalho mais humanizado e amparado na valorização.

Dessa maneira, fica evidenciado o discurso do Gestor 2 sobre a importância dessas atividades para a escola e professores.

*Então acho que essa troca é importante. O que eu diria que o colégio contribui muito são os valores, dentro de uma sociedade baseada no egoísmo, na indiferença, na ganancia eu acho que o colégio ele cultiva valores e do processo de formação para os professores que contribui ele enquanto pessoa, cidadão, profissional e enquanto pai, então acho que nesse sentido a escola tem o que oferecer. Como também as pessoas nos oferecem, pela sua capacitação pessoal, tecnológica, os próprios valores que tem [...]. (Gestor 2).*

É captado no discurso do Gestor 2 que a escola preza pelos valores, considerando os professores como pessoas, cidadãos e profissionais, estabelecendo uma convivência saudável dentro da escola e participando de atividades contagiantes, segundo o Gestor.

*Então isso é algo que contagia quem trabalha aqui ou vivenciando nesse espaço que a escola nos possibilitada. (Gestor 2).*

Portanto, por meio dos discursos dos gestores se percebe que são desenvolvidas estratégias de integração na escola. O reflexo disso são excelentes resultados, ótima produtividade, professores motivados, ótimo relacionamento, professores felizes e um ambiente prazeroso para se lecionar. (ILVA; NASCIMENTO; BOTELHO, 2013; MASLOW, LEWIS, 1987).

As estratégias de integração sociais desenvolvidas na escola são um meio, a busca de oportunidade de relacionamento e senso comunitário. Maslow e Lewis (1987) explicam que é fundamental para a relação das pessoas. Hampton (1992), Karpinski e Stefano (2008) dizem que ter boas relações com o grupo de trabalho, com a direção, funcionários e com os alunos é fundamental a fim de que o trabalho seja completo e para que o ato de ensinar seja prazeroso. Se alguma dessas relações não estiver equilibrada, faltará motivação e o trabalho ficará prejudicado para os professores.

Acrescenta-se que os professores também demonstram em seus discursos a satisfação dessas práticas dentro da escola, contemplando o discurso dos gestores.

*O ambiente que se constrói aqui dentro é um ambiente saudável. Eu gosto muito da relação interpessoal das pessoas aqui. Os professores e mesmo assim também com a coordenação e direção. É tudo muito tranquilo, a gente tem essa liberdade de sentar, de conversar e opinar. (Professor 11).*

Para o Professor 11, a integração social na escola está presente em ambiente saudável e com oportunidade para expressar sua opinião com a coordenação.

Isso é afirmado pelos Professores 16 e 5, logo a seguir.

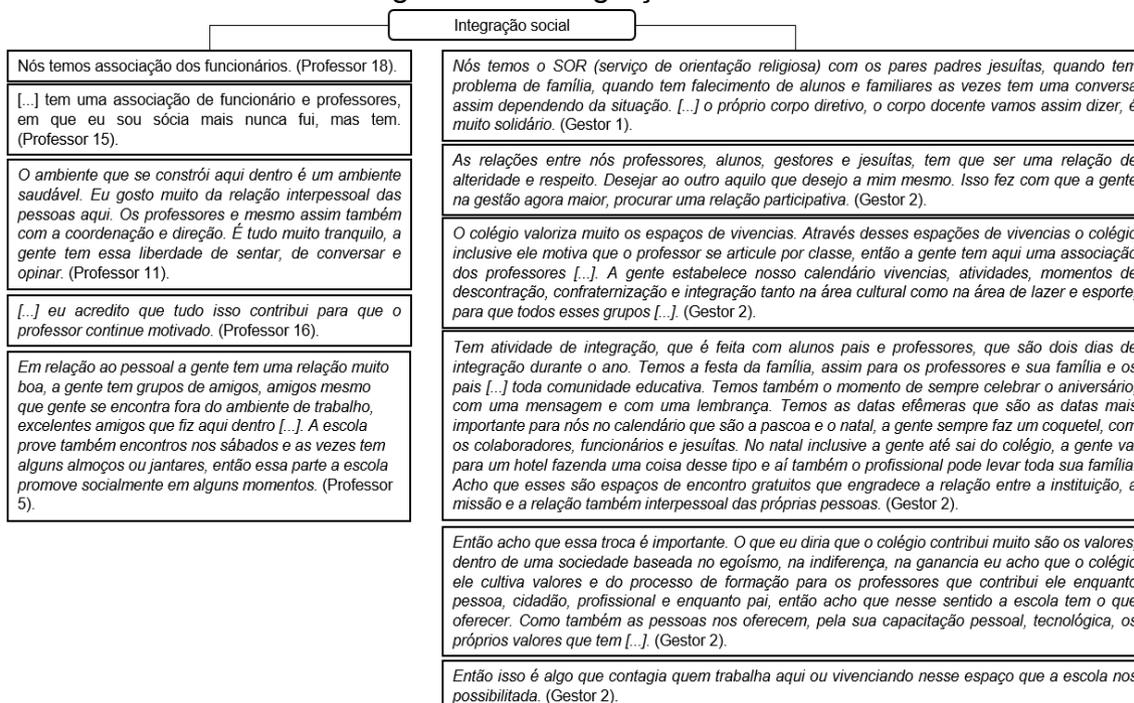
*[...] eu acredito que tudo isso contribui para que o professor continue motivado. (Professor 16).*

*Em relação ao pessoal a gente tem uma relação muito boa, a gente tem grupos de amigos, amigos mesmo que gente se encontra fora do ambiente de trabalho, excelentes amigos que fiz aqui dentro [...]. A escola promove também encontros nos sábados e as vezes tem alguns almoços ou jantares, então essa parte a escola promove socialmente em alguns momentos. (Professor 5).*

Os professores da escola mencionaram a integração social como estratégia determinante à obtenção da Qualidade de Vida, o que proporcionaria a integração dos profissionais, passando então o trabalho a ser desenvolvido de forma integrada e com satisfação.

Na Figura 19 abaixo, expõem-se os discursos que mais se evidenciaram sobre integração social.

Figura 19 - Integração social



Fonte: Elaborado pelo autor, 2017.

Desta maneira, na Figura 19 estão os discursos analisados, sendo cinco de Professores e seis de Gestores.

#### 4.9 OPORTUNIDADE DE CRESCIMENTO

Apesar de estar no limiar do sentimento de presença de satisfação, deve procurar-se meios para que haja possibilidades de desenvolvimento e crescimento como professor; assim, há possibilidades para o desenvolvimento de habilidades no trabalho que promovem o crescimento pessoal e garantem a segurança com relação ao futuro na escola. Para tanto, foi observado nos discursos que a escola promove oportunidade de crescimento dos professores, sendo essa estratégia impactada no plano de cargos e salários.

O primeiro discurso do Gestor 1 evidencia claramente a oportunidade de crescimento desenvolvida na escola.

*Nós não contratamos ninguém sem especialização. Nós temos um plano de cargos e salários, tá! Então esse plano tem mestrado, especialização [...] a gente até contrata quem tem só graduação, mas nessa graduação tem um horizonte que o professor tem que fazer uma pós. Uma da pós que nós temos, é [...] oferece a pedagogia inícia, então a gente forma o professor com essa formação. Então agora com a rede, parceira UNISINOS, nós estamos oferecendo mestrado. Esse valor é dividido em três partes, um percentual o professor paga, a outra o colégio e outra a rede jesuíta [...]. Cada ano é escolhido um... tem bastante gente com mestrado, temos com doutorado também [...]. (Gestor 1).*

O Gestor 1 atesta que os professores que têm especialização, mestrado ou doutorado apresentam um diferencial no salário ou cargo dentro da escola.

O Gestor 2 reforça a importância da escola.

*Não é simplesmente uma relação de CLT, mas uma relação de missão em relação aos objetivos deles, eles investem bastante na formação e qualificação dos funcionários. (Gestor 2).*

Com os discursos dos Gestores, os autores Silva, Nascimento e Botelho (2013) qualificam os professores; significa atingir o grau de desempenho desejado pela organização através do desenvolvimento contínuo dos professores que nela trabalham.

Apesar disso, alguns professores expressam suas percepções diante da oportunidade de crescimento dentro da escola, conforme seguir.

*A parte de formação a gente tem através de cursos que o colégio promove periodicamente, palestras, algumas jornadas aos sábados, esse lado frequentemente a gente tem contato com esse tipo de trabalho. (Professor 21).*

O Professor 21 argumenta que a escola fornece palestra e cursos periódicos à formação complementar dos Professores. Visto isso, o autor Marcelo (2009) esclarece que essas estratégias, adotadas pela escola, contribuem para o desenvolvimento das competências profissionais dos professores; destaca o autor que essas ações provocam mudanças nos conhecimentos e crenças daqueles. Portanto, os professores desenvolvem melhor suas capacidades técnicas e científicas, relacionadas as suas disciplinas, desenhando melhor performance em sala de aula. Outro professor enfatiza essa argumentação:

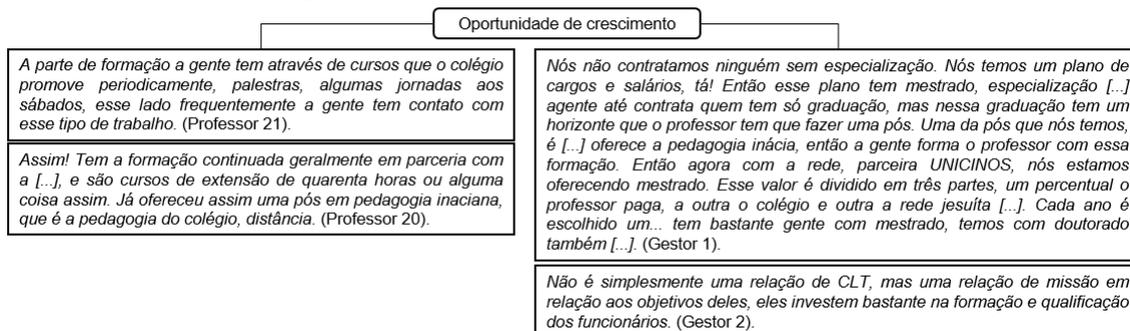
*Assim! Tem a formação continuada geralmente em parceria com a [...], e são cursos de extensão de quarenta horas ou alguma coisa assim. Já ofereceu assim uma pós em pedagogia inaciana, que é a pedagogia do colégio, distância. (Professor 20).*

Assim, o processo de formação contínuo reflete em mudança de comportamento por meio do conhecimento, gerando grande impacto na vantagem competitiva e na qualidade de vida do professor. (SILVA; NASCIMENTO; BOTELHO, 2013).

Todo processo de crescimento dos professores na escola é fortalecido através de palestra, cursos e eventos. Com as entrevistas, percebe-se que esses pontos são fundamentais ao desenvolvimento dos professores, conseqüentemente desenvolve a motivação, criatividade, melhora a comunicação e o relacionamento interpessoal, como também a qualidade de vida do trabalhador.

Logo abaixo, na Figura 20, há a síntese dos discursos utilizados para analisar o tópico sobre oportunidade de trabalho.

Figura 20 - Oportunidade de crescimento



Fonte: Elaborado pelo autor, 2017.

Observou-se - Figura 20 - que quatro discursos entre Gestores e Professores se destacaram para a análise do tópico oportunidade de crescimento.

Por outro lado, no próximo quadro é demonstrado uma síntese da análise sobre os fatores de promoção da qualidade de vida do professor. No quadro estão exibidas as dimensões analisadas, bem como a descrição para cada uma delas. Nas fontes, é demonstrada a predominância mais encontrada nos discursos entre gestores e professores.

Quadro 8 - Fatores de promoção na Qualidade de vida do Professor

DIMENSÕES	DESCRIÇÃO	FATORES
Remuneração como fator motivacional	Busca-se a obtenção de remuneração adequada pelo trabalho realizado, assim como o respeito à equidade interna (comparação com outros colegas) e à equidade externa (mercado de trabalho).	• Justiça na compensação
Amparo legal	Ações voltadas para os direitos do empregado em que são cumpridos na instituição. Implica o respeito aos direitos trabalhistas.	• Direitos de proteção do trabalhador • Direito trabalhista
Condições de trabalho	Ações que promovem a saúde, que controlam os riscos ambientais e que garantem bem-estar físico ou recuperação de doenças e promoção da saúde.	• Jornada de trabalho razoável • Ambiente físico seguro e razoável • Ausência de insalubridade • Melhorias ergonômicas • Serviço médico interno • Higiene, segurança e saúde do trabalho • Ambulatório
	São as ações de políticas da instituição no que concerne ao desenvolvimento, crescimento e segurança de seus empregados, ou seja, possibilidade de carreira, crescimento pessoal e segurança no emprego. Neste fator pode-se	• Crescimento pessoal • Perspectiva de avanço salarial

Oportunidade de crescimento	observar, através das ações implementadas pelas empresas, o quanto a prática empresarial está de fato sintonizada com o respeito e a valorização dos empregados	
Integração social na organização	Ações voltadas à igualdade de oportunidades, independente da orientação sexual, classe social, idade e outras formas de discriminação, bem como se há o cultivo ao bom relacionamento.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausência de preconceitos</li> <li>• Ter prazer em trabalhar</li> <li>• Empresa como retaguarda familiar.</li> </ul>

Fonte: Adaptado pelo autor, 2017. (Walton, 1974; Almeida; Gutierrez; Marques, 2012, Seidl; Zannon, 2014, Maslow, Lewis, 1987).

Conforme o Quadro demonstrado

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Buscou-se nesta pesquisa analisar a promoção da Qualidade de Vida dos Professores de uma instituição de ensino fundamental e médio como um diferencial estratégico competitivo em uma escola privada. Os resultados deste estudo apresentaram um contexto bem rico aos objetivos propostos. As opiniões e percepções dos professores e gestores foram bem variadas e claras, de acordo com a concepção de cada um sobre a qualidade de vida do professor.

Partindo da análise por meio dos objetivos, os indicadores relativos à percepção dos professores sobre a qualidade de vida está relacionada com a saúde e bem-estar e, conseqüentemente ao modo como os professores cuidam de si, o cuidado da voz e prática de atividades físicas; também com a segurança e estabilidade no emprego, representada pela questão financeira. Fica evidente que esses indicadores são fatores que interferem diretamente no ambiente de trabalho e, por conseguinte na qualidade de vida. Contrária a esta perspectiva, os professores apresentam sedentarismo, problemas de saúde e eventos estressantes, que influenciam negativamente na sua qualidade de vida.

A profissão de professor exige, cotidianamente, atividades de cunho mais burocráticas como o preenchimento de diários de classe, planos de ensino e de aula, fichas avaliativas, formulários, entre outros. É preciso considerar também a grande quantidade de trabalho que o professor, normalmente, leva para casa, tais como: elaboração de atividades de fixação de conteúdo ou avaliativas, provas, trabalhos de pesquisa, trabalhos pra corrigir. Esses não são os únicos agravantes relatados pelos professores, o baixo salário não paga todo o trabalho realizado fora da escola; nos finais de semana e feriados muitos lecionam em outras escolas para compensar sua renda salarial, a fim de ter melhor estabilidade financeira. Pelos discursos, percebeu-se que o salário não é tudo para os professores, porém, realiza desejos.

Para os professores a qualidade de vida é a falta de tempo e lazer. É a necessidade do momento livre das obrigações de trabalho. É a manifestação que ocorre no tempo e no espaço de não trabalho. Como exposto, esse lazer e tempo é dificultado, pois a maioria dos entrevistados tem dois vínculos de emprego como professor, não desfrutando do lazer por falta de tempo. De fato,

os professores por terem uma demanda na carga de trabalho por si só já traz impacto às vivências de lazer.

Destaca-se que devido à falta de tempo e lazer, poucos professores realizam alguma atividade física; a qualidade de vida deles poderia ser melhor se tivessem hábitos de praticar constantemente alguma atividade física.

Evidenciou-se que por meio de todas as dificuldades enfrentadas pelos professores relacionadas à saúde e bem-estar e à alta carga de trabalho para segurança financeira, a motivação ficou clara nas entrevistas, através da manifestação de prazer, do desafio, do amor à profissão e à paciência. Essas palavras se constituem numa expressão de sentimento, de sentir-se realizados e felizes com as conquistas de seus alunos no percurso escolar, impactando diretamente na motivação e satisfação de ser professor. No entanto, os professores devem possuir habilidades para ensinar.

Nos discursos é importante que os professores ajam sempre de acordo com as práticas pedagógicas, levando em consideração as habilidades de competência, conhecimento, atualização, socialização e relações interpessoais. Os professores contemplam que essas habilidades criam condições necessárias para que os alunos aprendam a pensar e a construir o seu próprio conhecimento sobre o mundo no qual estão inseridos.

Mediante o exposto, o estudo demonstra que a escola apresenta e planeja, criteriosamente, mecanismos que proporcionem ao professor melhor desempenho e rentabilidade, com melhores condições de trabalho e, em decorrência, melhor qualidade de vida, o que torna a instituição diferente das outras.

A gestão desenvolve estratégias voltadas ao plano de cargos e salários, havendo assim uma remuneração similar às outras Instituições da região. Para a instituição, essa prática evita a insatisfação dos professores, com reflexos positivos no ambiente de trabalho, na satisfação e motivação, tornando-se um diferencial em relação às demais escolas. A remuneração é um aspecto importante por representar a possibilidade real de sustento das suas famílias. É um fator da qualidade de vida no trabalho que consideram como crucial.

Ficaram evidentes algumas estratégias relacionadas às condições de trabalho no desenvolvimento de práticas de gestão em ambiente agradável e saudável, com bom tratamento, boas relações de trabalho, garantia de amparo

legal, incentivo e valorização profissional, condições positivas que tornam os professores satisfeitos no desenvolvimento das atividades laborais, o que influencia positivamente na sua qualidade de vida. Essas estratégias, utilizadas pela instituição, interferirão na vida familiar dos professores, na vida comunitária ou social.

O estudo revela que os professores se sentem satisfeitos e motivados com essas estratégias desenvolvidas dentro da instituição, porém percebem que alguns aspectos podem ser melhorados, na perspectiva da qualidade de vida dos professores, havendo uma participação mais ativa entre os Professores e os Gestores.

Também é evidenciada a forte integração social através dos relatos de fortes laços de amizade construídos no ambiente de trabalho, evidenciados em formas de relacionamento que fortalecem o senso comunitário. Com essa relação de integração, os professores mantêm equilíbrio, satisfação e motivação profissional, havendo assim interesse em permanecer na instituição. As estratégias voltadas à oportunidade de crescimento dentro da Instituição é evidenciada através de reuniões, palestras, cursos e eventos. Com as entrevistas, notou-se que esses pontos são fundamentais para o desenvolvimento dos professores, motivando-os no desempenho das atividades. Essa prática vai além da simples retribuição financeira, significa oportunidades de aprender novas habilidades, conhecer novas pessoas ou receber mais responsabilidades.

As estratégias utilizadas de remuneração como fator motivacional, condições de trabalho, amparo legal, integração social e oportunidades de emprego se tornam também um diferencial competitivo. Com o estudo, verificou-se a importância da instituição em alinhar suas estratégias de gestão com a melhoria da qualidade de vida dos professores.

Salienta-se que oferecer qualidade de vida aos professores implica forte aspecto de competitividade. Oferecer subsídios de bem-estar garante resultados positivos. Integrar e interagir interesses dos professores e escola, através de ações de: motivação, estímulo, infraestrutura, segurança, reconhecimento, entre outras, garantem sinergia e engajamento dos professores com a escola. A qualidade de vida, satisfação e motivação no trabalho estão ligadas ao: bem-estar físico, harmonia, equilíbrio das relações familiares,

profissionais e sociais, de forma cíclica. Ressalto ainda que os grandes agentes de manutenção da qualidade de vida no trabalho são os gestores, que devem possuir profundo conhecimento em desenvolvimento humano na condução com assertividade, a fim de os resultados serem alcançados.

Ficou evidenciado que a instituição planeja criteriosamente mecanismos que possibilitem, ao professor, melhor desempenho. Porém, deve ser considerada a necessidade de melhorar a comunicação entre os Gestores e os Professores. Nas entrevistas fica clara a premência de que todos os professores tenham a oportunidade de expressão das suas necessidades e ideias ao planejamento estratégico à qualidade de vida dos mesmos. As estratégias participativas à qualidade de vida dos professores buscam a excelência e diferenciais competitivos, privilegiando, assim, o bem-estar e a saúde daqueles. Apoiado no referencial teórico desta dissertação, percebe-se que os professores valorizados tornam a instituição mais humanizada e propícia para melhorar a Qualidade de Vida, realmente efetivando um trabalho satisfatório e motivador.

Motivar os professores, criando um clima de engajamento e cooperação, que atenda todas as necessidades dos profissionais professores envolvidos no processo educacional, garante mais comprometimento com os resultados. Destaca-se que os gestores devem estar preparados para atender essas necessidades e devem ser os agentes replicadores e mantenedores da qualidade de vida dos professores num ambiente onde, simplesmente, sintam-se bem.

Manter uma comunicação aberta e clara, apresentar os objetivos da organização à qualidade de vida, também, são itens que contribuem para o bom andamento dos processos de atenção à qualidade de vida dos professores. Auxiliá-los a manter sua saúde física e mental, bem como dar suporte para que sejam atendidos desde as suas necessidades mais primárias, até alcançar os patamares mais altos, contribuirá para a garantia dos resultados esperados pela escola. A qualidade de vida no ambiente de trabalho deve estar em todos os graus hierárquicos e processos; oferecendo bem-estar, direcionando todos os esforços e utilizando todos os recursos humanos disponíveis de maneira sustentável. Professores motivados, engajamento, satisfação e felicidade no trabalho são resultados da canalização de esforços para um bem comum,

utilizando os recursos humanos e seu pleno desenvolvimento como peça fundamental dos processos organizacionais voltados à ação, prática, exercício e desempenho na instituição.

Dentro da limitação, não foi possível entrevistar os professores de educação infantil da escola, os quais não fazem parte da unidade do ensino fundamental e médio, bem como não participam das reuniões de apoio pedagógico em que foram realizadas as entrevistas, individualmente, e previamente agendadas com os professores. Portanto, a direção escolar achou pertinente somente entrevistar os professores do ensino fundamental e médio.

Para escritos futuros, sugere-se estudos de casos em escolas públicas, de modo que possa ser verificado como é percebida a qualidade de vida dos professores da rede pública, possibilitando avaliar a relação e dimensões desenvolvidas na direção da qualidade de vida dos professores do ensino público, bem como confrontar as estratégias desenvolvidas pelo setor público e privado neste sentido. A realização de mais pesquisas qualitativas é uma sugestão para futuros trabalhos, o que enriquecerá ainda mais as discussões sobre a qualidade de vida dos professores.

Portanto, o caminho percorrido no desenvolvimento desta pesquisa possibilitou o aprofundamento da compreensão sobre a Qualidade de Vida do Professor. Uma compreensão entre a relação estabelecida no ambiente de trabalho e a vida social. Nesse contexto, priorizar a qualidade de vida dos professores é uma atitude que estimula a busca cada dia de mecanismos para a melhor convivência no trabalho, saúde, bem-estar, motivação e satisfação; podendo ver que as estratégias para a qualidade de vida dos professores é uma articulação plenamente possível através de práticas de gestão voltada às pessoas.

Confirmou-se, por meio desta pesquisa, a importância destes temas, trazendo contribuições à gestão de pessoas em ambiente de instituições educacionais com capital privado, particularmente desafiador.

## REFERÊNCIAS

ADLER, S. The International Migration Review. **Journal Article Maslow's Need Hierarchy And The Adjustment Of Immigrants Seymour Adler The International Migration Review**, New York, v. 11, n. 4, p.444-451, jan. 1977.

AIRES, L. **Paradigma qualitativo e práticas de investigação educacional**. Lisboa: Universidade Aberta, 2011.

ALDAY, H. E. C. O planejamento estratégico dentro do conceito de administração estratégica. **Revista FAE, Curitiba**, v. 3, n. 2, p. 9-16, 2000.

ALMEIDA, C. R. A influência da liderança na motivação da equipe. **Revista Terceiro Setor & Gestão-UnG**, v. 8, n. 1, p. 12-20, 2014.

ALMEIDA, L. P. M. Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro Instituto de Ciências Humanas e Sociais Pós-graduação Gestão e Estratégia em Negócios. DISSERTAÇÃO. **Qualidade de vida no trabalho: uma avaliação da percepção dos docentes do curso de administração**. 2007. 62 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração, Instituto de Ciências Humanas e Sociais, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Seropédica, 2007.

ALMEIDA, M. E. B.. Informática e formação de professores. Brasília: Ministério da Educação, 1999.

ALMEIDA, M. A. B.; GUTIERREZ, G. L.; MARQUES, R. Qualidade de vida: definição, conceitos e interfaces com outras áreas, de pesquisa. **São Paulo: Escola de artes, ciências e humanidades–EACH/USP**, 2012.

ALVES FILHO, A. **Motivação para o trabalho: um estudo com os profissionais de saúde das unidades básicas de saúde do município de Natal-RN**. 2012. 197 f. Tese (Doutorado) - Curso de Psicologia, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2012.

ALVES, E. F. Programas e ações em qualidade de vida no trabalho. **InterfacEHS-Revista de Saúde, Meio Ambiente e Sustentabilidade**, v. 6, n. 1, 2011.

ALVES, E. F. Qualidade de vida: considerações sobre os indicadores e instrumentos de medida. **Revista Brasileira de Qualidade de Vida**, Ponta Grossa, v. 3, n. 1, p.16-23, jan. 2011.

ANDION, M. C.; FAVA, R. Planejamento estratégico. **Coleção Gestão Empresarial**, Curitiba, v. 2, n. 3, p. 27-38, 2002.

ANJOS, E. S.; BONFIM, E. L. S. A relação professor-aluno em sala de aula. **Revista dos Discentes da Faculdade Eça de Queirós**, São Paulo, v. 7, n. 5, p.1-4, dez. 2015.

AQUINO, A. S.; FERNANDES, A. C. P. Qualidade de vida no trabalho. **J. Health Sci. Inst**, São Paulo, v. 31, n. 1, 2013.

AQUINO, C. A. B.; MARTINS, J. C. O. Ócio, lazer e tempo livre na sociedade do consumo e do trabalho. **Revista Mal-Estar e Subjetividade**, Fortaleza, v. 7, n. 2, p. 479-500, set. 2007.

ARELLANO, E. B.; LIMONGI-FRANÇA, A. C. Análise crítica dos indicadores dos programas de qualidade de vida no trabalho no Brasil. **Mundo saúde (Impr.)**, São Paulo, v. 37, n. 2, p. 41-151, 2013.

ASSUMPÇÃO JR. et al. Escala de avaliação de qualidade de vida. **Arq neuropsiquiatr**, v. 58, n. 1, p. 119-127, 2000.

ATEUS, F. N. M. B. **Motivação no trabalho: um estudo de caso na gestão administrativa do hospital divina providência**. 2013. 116 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Mestrado em Gestão, Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias, Lisboa, 2013.

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

BARRICELLI, I. L. F. et al. Influência da orientação religiosa na qualidade de vida de idosos ativos. **Revista Brasileira de Geriatria e Gerontologia**, São Paulo, v. 15, n. 3, p. 505-515, 2012.

BEHLAU, M. et al. Epidemiology of voice disorders in teachers and nonteachers in Brazil: prevalence and adverse effects. **Journal of voice**, Philadelphia, v. 26, n. 5, p. 665. e9-665. e18, 2012.

BERGAMINI, C. W. **Motivação**. Atlas, 1986.

BEZERRA, F. D, et al. Motivação da equipe e estratégias motivacionais adotadas pelo enfermeiro. **Revista brasileira de enfermagem**, Brasília, v. 63, n. 1, p. 33-37, 2010.

BHATNAGAR, K.; SRIVASTAVA, K. Job satisfaction in health-care organizations. **Industrial psychiatry journal**, India, v. 21, n. 1, p. 75, 2012.

BOTA, O. A. Job satisfaction of teachers. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, v. 83, p. 634-638, 2013.

BRASIL. Consolidação das Leis Trabalhista nº 3214, de 08 de julho de 1978. **Nr 5 - Comissão Interna de Prevenção de Acidentes**.

BRASIL. Constituição (1988). Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, 1988. 292 p.

BRASIL. Lei n.º 9394 de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB). Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília, n.º 2048, p.27833-27841, 23 dez. 1996.

BRASIL. Portaria nº 3.214, 08 DE JUNHO DE 1978, de 08 de julho de 1978. **Aprova As Normas Regulamentadoras - Nr - do Capítulo V, Título II, da Consolidação das Leis do Trabalho, Relativas A Segurança e Medicina do Trabalho.**

BRASIL. PROGRAMA DAS NAÇÕES UNIDAS PARA O DESENVOLVIMENTO. (Org.). **Desenvolvimento Humano e IDH.** 2015. Disponível em: <[http://www.pnud.org.br/IDH/IDH.aspx?indiceAccordion=0&li=i\\_IDH](http://www.pnud.org.br/IDH/IDH.aspx?indiceAccordion=0&li=i_IDH)>. Acesso em: 22 set. 2015.

BRUM, D. M. A voz do professor merece cuidados. **Revista Textual**, Porto Alegre, v. 1, n. 4, p. 14-18, 2004.

BRUSCHINI, Maria Cristina A.; RICOLDI, Arlene Martinez. Família e trabalho: difícil conciliação para mães trabalhadoras de baixa renda. **Cadernos de pesquisa**, v. 39, n. 136, p. 93-123, 2013.

BUENO, M. As teorias de motivação humana e sua contribuição para a empresa humanizada: um tributo a Abraham Maslow. **Revista do Centro de Ensino Superior de Catalão–CESUC, Goiás**, n. 5, v. 6, 2002.

BÚRIGO, C. C. D. Qualidade de vida no trabalho. **Revista de Ciências Humanas**, Florianópolis, v. 15, n. 22, p. 90-111, 1997.

BURRELL, G.; MORGAN, G. **Sociological Paradigms and Organisational Analysis.** Burlington: Ashgate, 1992.

CABRAL, A. C. A. A evolução da estratégia: em busca de um enfoque realista. In: XXII ENANPAD, 22º, Anais, Foz do Iguaçu: ANPAD, p. 14, 1998.

CAMARGOS, M. A.; DIAS, A. T. Estratégia, administração estratégica e estratégia corporativa: uma síntese teórica **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 10, n. 1, p. 27-39, 2003.

CAMPOS, C. J. G. Método de análise de conteúdo: ferramenta para a análise de dados qualitativos no campo da saúde. **Revista Brasileira Enfermagem**, Brasília, v. 57, n. 5, p. 611-4, 2004.

CAMPOS, M. B. L.; SILVESTRE, C. M.; LOPES, R. H. B. O professor universitário: um estudo sobre atividade acadêmica e tempo livre. **Universidade & Sociedade**, Brasília, p. 67-74, 2004.

CAMPOS, M. O.; RODRIGUES NETO, J. F. Qualidade de vida: um instrumento para promoção de saúde. **Revista Baiana de saúde pública**, Bahia, v. 32, n. 2, p. 232, 2014.

CAMPOS, T. B.; TEIXEIRA, M. A. R. **TRABALHO E SUBJETIVIDADE: A NOÇÃO SUBJETIVA DE TRABALHO NOS TEXTOS FREUDIANOS DA CULTURA.** 2015. Disponível em: <<http://www.ppi.uem.br/eventos/artigos/44.pdf>>. Acesso em: 22 nov. 2015.

- CAREGNATO, R. C. A.; MUTTI, R. Pesquisa qualitativa: análise de discurso versus análise de conteúdo. **Texto Contexto Enfermagem**, Florianópolis, v. 15, n. 4, p. 679-84, 2006.
- CARLOTTO, M. S.; CÂMARA, S. G. Propriedades psicométricas do Questionário de Satisfação no Trabalho (S20/23). **Psicologia-USF**, Campinas, v. 13, n. 2, p. 203-210, 2008.
- CARVALHO, M. B.; GONÇALVES, C. A.; PARDINI, D. J. A felicidade em foco – mensurando conceito metafísico para estratégia governamental e recomendações organizacionais. **Revista de Administração**, Santa Maria, v. 3, n. 2, p.269-287, ago. 2010.
- CASAGRANDE, J. L.; PATRÍCIO, Z. M. **Comunidade Orgânica no Trabalho**. Curitiba: Crv, 2010.
- CERTO, S.; PETER, P. **Administração estratégica: Planejamento e implementação da estratégica**. São Paulo: Makron, 1993.
- CHADHA, M.; SOOD, K.; MALHOTRA, S. Effects of Organisational Stress on Quality of Life of Primary and Secondary School Teachers. **Delhi psychiatry journal**, India, v. 2, n. 15, p. 342-346, 2012.
- CHITTENDEN, E. H.; RITCHIE, C. S. Work-life balancing: challenges and strategies. **Journal of palliative medicine**, Boston, v. 14, n. 7, p. 870-874, 2011.
- CORREA, S. S. A gestão escolar e o processo de democratização da escola pública. In: Seminário de Pesquisa em Educação da Região Sul, IX, 2012, Caxias do Sul. Seminário. Caxias do Sul: Amped-Sul, 2012. p. 1 - 5.
- COSTA, O. J.; COSTA, R. S. O profissional docente e a qualidade de vida. **Fédération Internationale D'education Physique**, Foz do Iguaçu, v. 84, p.457-462, 2014.
- COSTA, R. A. D.; QUELHAS, O. L. G. Qualidade de vida no trabalho (QVT): indicador do grau de satisfação do trabalhador e do aumento da produtividade da organização. In: X Congresso Nacional De Excelência Em Gestão, 2014, Rio de Janeiro. **Congresso**. Rio de Janeiro: 2014. p. 2 -13.
- CRESWELL, J. **Projeto de Pesquisa: Métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Porto Alegre: Artmed, 2007.
- DA COSTA, D. L. C.; TATTO, L. Prática e Teoria da Estratégia: Um estudo a partir do modelo proposto por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel. **Caderno de Administração**, Maringá, v. 17, n. 2, p. 1-11, 2010.
- SILVA FERREIRA, K.; DOS SANTOS, A. F. P. Os benefícios da ginástica laboral e os possíveis motivos da não Implantação. **Revista educação física Unifafibe**, São Paulo, Ano 2, n. 2, p. 56-72, 2013.
- SILVA, A. C. Ginástica laboral: Melhoria na qualidade de vida do trabalhador. **Revista Científica FAEMA**, Ariquemes, v. 4, n. 1, p. 41-61, 2013.

DA SILVA, S. P.; LIMA, S. M. O. Avaliação da qualidade de vida no trabalho dos colaboradores do banco do Brasil s/a da agência Borborema–Campina Grande-PB. **Qualitas Revista Eletrônica**, Campina Grande v. 6, n. 1, p. 1-22, 2007.

ALBUQUERQUE, L. G.; FRANÇA, A. C. L. 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 & deil da USP**, São Paulo v. 33, n. 2, 1998.

CAMARGO, R. A. A.; BUENO, S. M. V. Lazer, a vida além do trabalho para uma equipe de futebol entre trabalhadores de hospital. **Revista Latino-Americana de Enfermagem**, São Paulo, v. 11, n. 4, p. 490-498, 2003.

DE LIMA, A. C. C.; STEFANO, S. R.; ZAMPIER, M. A. Satisfação da qualidade de vida no trabalho dos professores de Arte da rede escolar no interior do Paraná. **Revista Capital Científico-Eletrônica**, Paraná, v. 9, n. 1, p. 99-112, 2012.

MORAES, W. F. A. Administração estratégica de empresas no Brasil. **Revista de Administra&ccdeil da USP**, São Paulo, v. 26, n. 4, 1991.

DE SOUZA MOTTA, A. C.; FERNANDES, F. L. F.; CORTEZ, P. J. O. Percepção por professores de aspectos ergonômicos de escolas de município do Sul de Minas Gerais, Brasil. **Arquivos Brasileiros de Ciências da Saúde**, São Paulo, v. 37, n. 1, 2012.

DEMIRTAS, Z. Teachers' job satisfaction levels. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, v. 9, p. 1069-1073, 2010.

DENZI, N.; LINCOLN, Y. **O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens**. São Paulo: Artmed, 2006.

DETONI, D. J. **Estratégias de avaliação da qualidade de vida no trabalho: Estudos de Caso em Agroindústrias**. 2001. 141 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2011.

DOS REIS SAMPAIO, J. O Maslow desconhecido: uma revisão de seus principais trabalhos sobre motivação. **Revista de Administra&ccdeil da Universidade de São Paulo**, São Paulo, v. 44, n. 1, 2009.

DRAGONE, M. L. S. et al. Voz do professor: uma revisão de 15 anos de contribuição fonoaudiológica. **Revista da Sociedade Brasileira de Fonoaudiologia**, São Paulo, 2010.

DUARTE, E. N.; COSTA SANTOS, M. L. O Conhecimento na administração estratégica. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, Paraíba v. 1, n. 1, p. 15-24, 2011.

ESCRIVÃO, E. F.; PERUSSI, S. F.; TERENCE, A. C. F. Restrições e facilitadores à administração estratégica: uma proposta baseada nas escolas de Mintzberg e associados. In: Encontro de Estudos em Estratégia. 3, São Paulo, 2007. Anais. Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.

FARIAS, S. N. P. **Qualidade de vida no trabalho: um enfoque para enfermagem em Centro Municipal de Saúde.** 2004. 197 f. Tese (Doutorado) - Curso de Enfermagem, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2004.

FEITOSA, M. R.; MÁXIMO, A. L. P. **A influência do relacionamento interpessoal no ambiente de trabalho: um estudo bibliográfico.** 2012. IV semana de iniciação científica da faculdade de Juazeiro do Norte. Disponível em: <<http://www.fjn.edu.br/iniciacaocientifica/anais-vi-semana/wp-content/uploads/2015/01/A-INFLUÊNCIA-DO-RELACIONAMENTO-INTERPESSOAL-NO-AMBIENTE-DE-TRABALHO-UM-ESTUDO-BIBLIOGRÁFICO.pdf>>. Acesso em: 12 jan. 2017.

FELIX, F. A.; NAVARRO, E. C. Habilidades e competências: Novos saberes educacionais e a postura do professor. **Revista Eletrônica Interdisciplinar**, Mato Grosso, v. 2, n. 2, 2009.

FERNANDES, E. C. **Qualidade de Vida no Trabalho: Como medir para melhorar.** Salvador: Casa da Qualidade, 1996.

FERREIRA, A. C. M. **Satisfação no Trabalho de docentes de uma instituição Pública de ensino superior: reflexões na qualidade de vida.** 2011. 131 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Enfermagem, Universidade Federal de Goiás, Goiânia, 2011.

FERREIRA, L. P. et al. Políticas públicas e voz do professor: caracterização das leis brasileiras. **Revista da Sociedade Brasileira de Fonoaudiologia**, São Paulo, p. 1-7, 2009.

FERREIRA, M. C.; BRUSIQUESE, R. G. Novas condições de trabalho e velhos modos de gestão: a qualidade de vida no trabalho em questão. **Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional**, São Paulo, v. 10, n. 3, 2014.

FERRO, F. F. Instrumentos para medir a qualidade de vida no trabalho e a ESF: uma revisão de literatura. **Curso de especialização em atenção Básica em Saúde da Família. UFMG, Brumadinho-MG**, 2012.

FLECK, M., L., S., XAVIER, M., CHACHAMOVICH, E., VIEIRA, G., SANTOS, L., & Pinzon, V. Application of the portuguese version of the instrument for the assessment of the quality of life of the World Health Organization (WHOQOL-100). **Revista de Saúde Pública**, v. 33, n. 2, p. 198-205, 1999.

FLECK, M. P. A. et al. Desenvolvimento da versão em português do instrumento de avaliação de qualidade de vida da OMS (WHOQOL-100). **Revista brasileira de psiquiatria**, Rio de Janeiro, v. 21, p. 1, 1999.

FLECK, M. P. A. O instrumento de avaliação de qualidade de vida da Organização Mundial da Saúde (WHOQOL-100): características e perspectivas. **Ciência & Saúde Coletiva**, Rio de Janeiro, v. 5, n. 1, p. 33-38, 2000.

FLECK, Marcelo PA; CHACHAMOVICH, Eduardo; TRENTINI, Clarissa M. Projeto WHOQOL-OLD: método e resultados de grupos focais no Brasil. **Rev Saúde Pública**, v. 37, n. 6, p. 793-9, 2003.

FRAGOSO, S. A. Gestão estratégica de pessoas como fonte de vantagens competitivas nas organizações. REBRAE. **Revista Brasileira de Estratégia**, Curitiba, v. 2, n. 3, p. 307-315, 2009.

FRANÇA JÚNIOR, NR da; PILATTI, L. A. Gestão de qualidade de vida no trabalho (GQVT): modelos que os líderes e gestores podem utilizar para propiciar uma melhor qualidade de vida no trabalho. In: **Simpósio de Engenharia de Produção**. 2004.

FRANÇA, A. C. L. **Indicadores empresariais de Qualidade de Vida no Trabalho**: Esforços empresarial e satisfação dos empregados no ambiente de manufaturas com certificação ISO 9000. 1999. 296 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração, Departamento de Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1999.

FREIRE, J. R. S. Comprometimento organizacional e satisfação no trabalho: uma análise da gestão de recursos humanos. **Revista Administração em Diálogo**. São Paulo, v. 1, n. 1, 1999.

FREITAS, C. R.; CRUZ, R. M. Saúde e trabalho docente. **XXVIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção**, p. 1-15, 2008.

FREITAS, N. G.; RODRIGUES, M. G. Uma reflexão sobre liderança e motivação sob enfoque organizacional. 2008.

GALVÃO, H. M.; NASCIMENTO, C. A. D.; SIQUEIRA, J. O. Qualidade de vida no trabalho como um diferencial social e competitivo. Disponível em: <[http://www.convibra.com.br/upload/paper/2013/34/2\\_013\\_34\\_7081.pdf](http://www.convibra.com.br/upload/paper/2013/34/2_013_34_7081.pdf)>. Acesso em: 15 jan. 2016.

GARCIA, A. A. Fatores associados aos desvios de conduta vocal em professores. **Fono Atual**, São Paulo, v. 3, n. 13, p. 37-41, 2000.

GHORAYEB, N.; BARROS, T. **O Exercício**: Preparação fisiológica, avaliação médica, aspectos especiais e preventivos. Atheneu: São Paulo, 1999.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de administração de empresas**, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 20-29, 1995.

- GOMES, C. L. et al. Estudo Sobre a Temática do Lazer nos Cursos de Graduação em Turismo de Belo Horizonte, Minas Gerais. In: ANAIS DO IV SEMINÁRIO DE PESQUISA DO MERCOSUL.VI. Caxias do Sul: Semintur, 2010. p. 1 - 15.
- GOMES, E. D.; MICHEL, M. A motivação de Pessoas nas organizações e suas aplicações para obtenção de resultados. **Revista Científica Eletrônica de Administração**, São Paulo, ano VII, n. 13, 2007.
- GOMES, L. **Trabalho multifacetado de professores/as: a saúde entre limites**. 2002. Tese de Doutorado. Escola Nacional de Saúde Pública.
- GONÇALVES, V. F. P. **Conciliação da vida privada com a vida profissional dos enfermeiros portugueses**. 2012. Dissertação de Mestrado. FEUC.
- GONÇALVES, V. S. S. et al. Estratégia de Intervenção na Prática de Educação Nutricional de Professores da Educação Infantil. **Revista Simbio-Logias**, São Paulo, v. 2, n. 1, p. 132-48, 2009.
- GOUVEIA, C. et al. Actividade física e sedentarismo em adolescentes escolarizados do concelho de Lisboa. **Acta. Pediatr. Port**, Porto, v. 38, n. 1, p. 7-12, 2007.
- GRILLO, M. H. M. M.; PENTEADO, R. Z. Impacto da voz na qualidade de vida de professore (a)s do ensino fundamental. **Pró-fono**, São Paulo, v. 17, n. 3, 2005.
- GUIDINI, R. F. et al. Correlações entre ruído ambiental em sala de aula e voz do professor. **Revista da Sociedade Brasileira de Fonoaudiologia**, São Paulo, v. 17, n. 4, p. 398-404, 2012.
- HALIFAX, M. G.; FOREST, J.; GILBERT, Ma.; AUBÉ, C. The motivation at work scale: Validation in two languages. v. 29, n. 5, p. 157 – 156, 2008.
- HAMPTON, D. **Administração Contemporânea**. São Paulo: Makron, 1992.
- HELOU FILHO, E. A.; OTANI, N. A utilização de indicadores na administração pública: a lei nº. 12.120/2002 do estado de Santa Catarina. **Revista de Ciências da Administração**, Florianópolis, v. 9, n. 17, p.1-20, jan. 2007.
- HERCULANO, S. et al (Org.). **Qualidade de vida e Riscos Ambientais**. Rio de Janeiro: Universidade Federal Fluminense, 2000.
- ILVA, L. N.; NASCIMENTO, R. F.; B., M. A. S. **A importância do programa de integração: um estudo da perspectiva dos gestores da empresa lopes & CIA**. 2013. Simpósio de excelência e tecnologia 2013. Disponível em: <<http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos13/32518575.pdf>>. Acesso em: 05 mar. 2013.
- KALLEBERG, A. L. Work values and job rewards: A theory of job satisfaction. **American sociological review**, Indiana, p. 124-143, 1977.

- KANIKADAN, A. Y. S. et al. Gestão da qualidade de vida no trabalho e estratégia empresarial: Estudo de caso na empresa X. **Gestão & Planejamento-G&P**, Salvador, v. 1, n. 12, 2008.
- KARMANN, D. F. et al. Professor-intensificação do trabalho e o uso da voz. **Audiology-Communication Research**, São Paulo, v. 18, n. 3, p. 162-170, 2013.
- KARPINSKI, D.; STEFANO, S. R. Qualidade de vida no trabalho e satisfação um estudo de caso no setor atacadista de beneficiamento de cereais. **Revista Eletrônica Lato Sensu**, São Paulo. v. 3, n. 1, p. 1-23, 2008.
- LANDINI, S. R. Professor, trabalho e saúde: as políticas educacionais, a materialidade histórica e as consequências para a saúde do trabalhador-professor. In: **Colloquium humanarum**. 2008. p. 08-21.
- LEONARDO, J. M. A. A guerra do sucesso pelos talentos humanos. **Revista Produção**, Santa Catarina, v. 12, n. 2, p. 42-53, 2002.
- LIBÂNEO, J. C. As teorias pedagógicas modernas revisitadas pelo debate contemporâneo na educação. **Educação na era do conhecimento em rede e transdisciplinaridade**. Campinas: Alínea, p. 19-63, 2005.
- LIMONGI-FRANÇA, A. C. **Qualidade de Vida no Trabalho - QVT**: Conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial. São Paulo: Atlas, 2004.
- LOUETTE, A. (Org.). **Indicadores de Nações Uma contribuição ao diálogo da Sustentabilidade**. 2009. Disponível em: <<http://www.portalodm.com.br/publicacao/183/indicadores-de-nacoes---uma-contribuicao-ao-dialogo-da-sustentabilidade>>. Acesso em: 24 set. 2015.
- LÜCK, H. Dimensões da gestão escolar e suas competências. Curitiba: Editora Positivo, 2009.
- LÜCK, H. Perspectivas da gestão escolar e implicações quanto à formação de seus gestores. **Aberto**, Brasília, v. 17, n. 72, p. 11-33, 2000.
- MACIAS-CHAPULA, C. A. O papel da informetria e da cienciometria e sua perspectiva nacional e internacional. **Ciência da informação**, Brasília v. 27, n. 2, p. 134-140, 1998.
- MANFREDINI, C. J. **A vantagem competitiva como instrumento para conquista da liderança do mercado das escolas técnicas de 2º grau na região do Vale do Paraíba: um estudo de caso**. 2005. Dissertação (Mestrado em Gestão e Desenvolvimento Regional do Departamento de Economia, Contabilidade e Administração). Universidade de Taubaté. Taubaté, 2005.
- MARCELO, C. Desenvolvimento Profissional Docente: passado e futuro. **Sísifo: Revista de Ciências da Educação**, Portugal n. 8, p. 7-22, 2009.

MARTINEZ, M. C.; PARAGUAY, A. I. B. B. Satisfação e saúde no trabalho: aspectos conceituais e metodológicos. **Cadernos de psicologia social do trabalho**, São Paulo, v. 6, p. 59-78, 2003.

MARTINS, R. X. Competências em tecnologia da informação no ambiente escolar. **Psicologia Escolar e Educacional**, São Paulo, v. 9, n. 2, p. 323-326, 2005.

MAURO, M. Y. C. et al. Riscos ocupacionais em saúde. **Revista Enfermagem UERJ**, Rio de Janeiro, v. 12, n. 3, p. 338-45, 2004.

MASLOW, A.; LEWIS, K. J. Maslow's hierarchy of needs. **Salenger Incorporated**, p. 14, 1987.

MASLOW, A. H. A theory of human motivation. **Psychological review**, Washington, v. 50, n. 4, p. 370, 1943.

MASSOLLA, M. F.; CALDERARI, P. **QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO**. 2011. III ENCONTRO CIENTÍFICO E SIMPÓSIO DE EDUCAÇÃO UNISALESIANO. Disponível em: <<http://www.unisalesiano.edu.br/simposio2011/publicado/artigo0059.pdf>>. Acesso em: 05 maio 2017.

MAXIMINIANO, A. C. A. **Introdução a administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MELLO, M. T.; FERNANDES, A. C.; TUFIK, S. Epidemiological survey of the practice of physical exercise in the general population of São Paulo city-Brazil. **Am Coll Spor Med**, v. 30, n. 11, 1998.

MENEZES, J. **Administração estratégica como ferramenta de gestão escolar**. 2002. 98 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

MILEO, T. R.; KOGUT, M. C. A importância da formação continuada do professor de educação física e a influência na prática pedagógica. In: **IX Congresso Nacional de Educação EDUCERE, Curitiba: Pontifícia Universidade Católica do Paraná**. 2009.

MILEO, T. R.; KOGUT, Maria Cristina. A importância da formação continuada do professor de educação física e a influência na prática pedagógica. In: **IX Congresso Nacional de Educação-EDUCERE**. 2009.

MINAYO, M. C. S; HARTZ, Z. M. A; BUSS, P. M. Qualidade de vida e saúde: um debate necessário. **Ciência & Saúde Coletiva**, Rio de Janeiro, v. 5, n. 1, p.7-18, jan. 2000.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de Estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O processo da Estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2011.

MIRANDA, C. R.; DIAS, C. R. PPRA/PCMSO: auditoria, inspeção do trabalho e controle social. **Cadernos de Saúde Pública**, Rio de Janeiro, v. 20, n. 1, p. 224-232, 2004.

MONTEIRO, A. C. **O enigma da pirâmide Maslow e a busca da humanidade pela autorrealização** Fonte: **Semana On - A informação ligada em você O enigma da pirâmide**. 2014. Disponível em: <<http://www.semanaon.com.br/coluna/9/838/o-enigma-da-piramide>>. Acesso em: 08 abr. 2016.

MOREIRA, H. A motivação e o comprometimento do professor na perspectiva do trabalhador docente. **Revista Série-estudos**, Brasília, v. 0, n. 19, p.209-232, abr. 2005.

MOREIRA, H. R. et al. Qualidade de vida no trabalho e perfil do estilo de vida individual de professores de Educação Física ao longo da carreira docente. **Motriz revista de educação física**, São Paulo, v. 16, n. 4, p. 900-912, 2010.

MOSER, L.; DAL PRÁ. The Challenges of Conciliating Work, Family and Care: evidence of “familyism” in brazilian social policies. **Textos & Contextos**, Porto Alegre, v. 15, n. 2, p. 382-392, 2017.

MOURA, S. C. M. **Satisfação dos Profissionais de Enfermagem**. 2012. 124 f. Dissertação - Escola Superior de Tecnologia e Gestão, Instituto Politécnico de Bragança, Bragança, 2012.

MÜLLER, L. S. A interação professor-aluno no processo educativo. **Integração Ensino Pesquisa Extensão**, São Paulo, v. 8, n. 31, p. 276-280, 2002.

NASCIMENTO, F. et al. A importância da qualidade de vida no trabalho e sua influência nas relações humanas. **Anuário**, v. 2, n. 2, p. 61-77, 2012.

NADLER, D. A.; LAWLER, E. E. Quality of work life: perspectives and directions. **Organizational dynamics**, v. 11, n. 3, p. 20-30, 1983.

NASCIMENTO, L. F.; PESSOA, R. W. A. O lazer como um aspecto a ser considerado na qualidade de vida no trabalho. **Revista Alcance**, Itajaí, v. 17, n. 2, p.105-116, 2010.

NOBRE, M. R. C. Qualidade de vida. **Arq Bras Cardiol**, v. 64, n. 4, p. 299-300, 1995.

NOGUEIRA, G, J. M. R. et al. A percepção dos colaboradores de uma agência bancária sobre o seu trabalho. **Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**, v. 10, 2013.

OEHLSCHLAEGER, M. H. Klee et al. Prevalência e fatores associados ao sedentarismo em adolescentes de área urbana. **Revista de Saúde Pública**, v. 38, n. 2, p. 157-163, 2004.

OLIVEIRA FILHO, S. et al. Qualidade de vida no trabalho: um estudo de caso com os docentes do departamento de ciências administrativas da UFRN. **Revista de Administração da Unimep-Unimep Business Journal**, São Paulo, v. 11, n. 3, p. 100-118, 2013.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento Estratégico**. São Paulo: Atlas, 2001.

OLIVEIRA, S. C. M.; BARBOSA, E. S.; REZENDE, I. C. C.; SILVA, R. P. A.; ALBUQUERQUE, L. S. Bibliometria em artigos de contabilidade aplicada ao setor público. In: **Anais do Congresso Brasileiro de Custos-ABC**. 2013.

OLIVEIRA, V. M.; MARTINS, M. F.; VASCONCELOS, A. CF. Entrevistas “em profundidade” na pesquisa qualitativa em Administração: pistas teóricas e metodológicas. **Anais do Simpoi–Simpósio de Administração da Produção e Operações Internacionais. Fundação Getúlio Vargas. São Paulo**, v. 8, 2012.

OLIVEIRA, L. A estratégia organizacional na competitividade: um estudo teórico. **Revista eletrônica de administração**, Rio Grande do Sul, v. 10, n. 4, 2004.

PATRÍCIO, Z. M. Qualidade de Vida do Ser Humano na Perspectiva de Novos Paradigmas: Éticas e Estéticas nas Interações Ser Humano-Natureza-Cotidiano-Sociedade. In: PATRÍCIO, Z. M.; CASAGRANDE, J. L.; ARAÚJO, M. F. de. **Qualidade de Vida do Trabalhador: Uma abordagem qualitativa do ser humano através de novos paradigmas**. Florianópolis: Pca, 1999. p. 19-88.

PENTEADO, R. Z.; PEREIRA, I. M. T. B. Qualidade de vida e saúde vocal de professores. **Revista de Saúde Pública**, São Paulo, v. 41, n. 2, p. 236-243, 2007.

PILATTI, L. A.; BEJARANO, V. C. Qualidade de vida no trabalho: leituras e possibilidades no entorno. **Gestão da qualidade de vida na empresa**. Campinas: IPES, p. 85-104, 2005.

PIMENTA, S. M.; SANTINELLO, J. Relacionamento humano e motivação no trabalho docente. 2007.

PINA, V. M. D. C. **Inteligência estratégica nos negócios**. São Paulo: Atlas, 1994.

PINTO, S. G. **Relações entre família, trabalho e lazer: o caso dos professores da Universidade Federal de Viçosa**. 2008. 97 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Economia Doméstica, Universidade Federal de Viçosa, Viçosa, 2008.

PIZZIO, A.; KLEIN, K. Qualidade de vida no trabalho e adoecimento no cotidiano de docentes do ensino superior. **Educação Social**, Campinas, v. 36, n. 131, p.493-513, 2015.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

- RAUEN, F. **Roteiros de Iniciação Científica**. Palhoça: Unisul, 2015.
- RECHZIEGEL, W.; VANALLE, R. M. Qualidade de vida no trabalho e a gestão da qualidade total. **Revista de negócios**, São Paulo, v. 4, n. 4, p. 31-37, 1999.
- REGIS, L. F. L. V.; PORTO, I. S. A equipe de enfermagem e Maslow:(in) satisfações no trabalho. **Revista brasileira de enfermagem**, Brasília, v. 59, n. 4, p. 565-568, 2006.
- RIBAS, T. M.; PENTEADO, R. Z.; GARCÍA-ZAPATA, M. T. A. Qualidade de vida relacionada à voz de professores: uma revisão sistemática exploratória da literatura. **Rev. Cefac**, São Paulo, v. 16, n. 1, p. 294-306, 2014.
- RIBEIRO, L. A.; SANTANA, L. C. Qualidade de vida no trabalho: fator decisivo para o sucesso organizacional. **Revista de Iniciação Científica**, Cairu, v. 02, n. 02, p.75-96, jan. 2015.
- RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas, 1999.
- ROBBINS, S.; COULTER, M. **Administração**. Rio de Janeiro: Afiliada, 1998.
- ROCHA, A. M. **Qualidade de Vida no Trabalho (QVT): Um Estudo na Loja Arco-Íris na Cidade de Picos – PI**. 2012. 67 f. T.C.C - Curso de Administração, Universidade Federal do Piauí, Picos, 2012.
- ROCHA, V. M.; FERNANDES, M. H. Qualidade de vida de professores do ensino fundamental: uma perspectiva para a promoção da saúde do trabalhador. **Jornal Brasileiro de Psiquiatria**, São Paulo, v. 57, n. 1, p. 23-27, 2008.
- ROODT, G.; RIEGER, H. S.; SEMPANE, M. E. Job satisfaction in relation to organisational culture. **SA Journal of industrial Psychology**, v. 28, n. 2, p. 23-30, 2002
- SACCOL, a Z. Um retorno ao básico: compreendendo os paradigmas de pesquisa e sua aplicação na pesquisa em administração. **Revista de Administração da UFSM**, Santa Maria, v. 2, n. 2, p. 250-269, 2009.
- SAMPAIO, Adelar Aparecido; OLIVEIRA, João Ricardo Gabriel. A ginástica laboral na promoção da saúde e melhoria da qualidade de vida no trabalho. **Caderno de Educação Física**, v. 7, n. 13, p. 71-79, 2008.
- SAMPAIO, Jáder do Reis; GOULART, Íris Barbosa. Qualidade de Vida no Trabalho: Uma Análise de Experiência de Empresas Brasileiras. In: SAMPAIO, Jáder do Reis (Org.). **Qualidade de vida no trabalho e psicologia social**. 2. ed. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2004. p. 25-48.
- SANTANA, Luiza LS et al. Gestores escolares da rede pública em Minas Gerais: fatores de satisfação no trabalho. **Educação em Revista**, v. 28, n. 1, p. 491-520, 2012.

SCALCO, M. A. G.; PIMENTEL, Rosane Mosmann; PILZ, Walmari. A saúde vocal do professor: levantamento junto a escolas particulares de Porto Alegre. **Pró-fono**, Porto Alegre, v. 8, n. 2, p. 25-30, 1996.

SCARPIN, J. E.; SLOMSKI, V. Estudo dos fatores condicionantes do índice de desenvolvimento humano nos municípios do estado do Paraná: instrumento de controladoria para a tomada de decisões na gestão governamental. **Revista Brasileira de Qualidade de Vida**, Rio de Janeiro, v. 41, n. 5, p.909-933, out. 2007.

SCHIRRMEISTER, R. **Qualidade de vida no trabalho e comprometimento organizacional: Um estudo em que equipes multicontratuais em um instituto de pesquisa tecnológica**. 166 f. 2006. 2006. Dissertação (Mestrado em Administração) -Universidade de São Paulo, São Paulo.

SCHIRRMEISTER, R.; LIMONGI-FRANÇA, A. C. A qualidade de vida no trabalho: relações com o comprometimento organizacional nas equipes multicontratuais. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**, Brasília, v. 12, n. 3, p. 283-298, 2012.

SCHMIDT, D. R. C.; DANTAS, R. A. S. Qualidade de Vida no Trabalho de profissionais de enfermagem, atuantes em unidades do bloco cirúrgico, sob a ótica da satisfação. **Revista Latino Americana de Enfermagem**, São Paulo, v. 1, n. 14, p.54-60. 2006.

SEIDL, E. M. F.; ZANNON, C. M. L. C. Qualidade de vida e saúde: aspectos conceituais e metodológicos. **Cadernos de saúde pública**, Rio de Janeiro, v. 20, n. 2, p. 580-588, 2004.

SHUKLA, A.; MUKESH, M. Quality of work life among workers. **Journal of Business and Management**, Orange, p.1-4, jan. 2013.

SILVA, A. J. A et al. Considerações sobre o direito do trabalho: uma abordagem da gestão de pessoas no contexto organizacional. **Revista Paradigma**, São Paulo, n. 21, 2014.

SILVA, E G. **Felicidade Interna Bruta – FIB**. 2012. Disponível em: <[http://www.imap.curitiba.pr.gov.br/wp-content/uploads/2014/03/0049\\_FelicidadeInternaBruta.IMAP.9.5.2012\(1\).pdf](http://www.imap.curitiba.pr.gov.br/wp-content/uploads/2014/03/0049_FelicidadeInternaBruta.IMAP.9.5.2012(1).pdf)>. Acesso em: 27 set. 2015.

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

SILVA, R. Considerações sobre a qualidade de vida do professor na contemporaneidade. **Psicologia & Saberes**, Maceió, v. 3, n. 3, 2014.

SIMÕES, A. R.; KUPTY, H. J. Fatores que podem ocasionar distúrbio de voz causando o absenteísmo do professor. **Metropolitana de Relato Profissional**, São Paulo, v. 1, n. 2, p. 02-15, 2015.

SKAALVIK, E M.; SKAALVIK, S. Teacher job satisfaction and motivation to leave the teaching profession: Relations with school context, feeling of belonging, and emotional exhaustion. **Teaching and teacher education**, v. 27, n. 6, p. 1029-1038, 2011.

SOUZA, G. L. B. **As condições de trabalho e a satisfação profissional: dimensões do profissionalismo docente no ensino médio**. 2008. 157 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Educação, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2008.

SUCESSO, E. B. **Relações interpessoais e qualidade de vida: No trabalho**. Qualitymark Editora Ltda, 2002.

TADIN, A. P.; RODRIGUES, J. A. E.; DALSOQUIO, P.; GUABIRABA, Z. R. MIRANDA, I. T. P. O conceito de motivação na teoria das relações humanas. **Maringá Management**, Curitiba, v. 2, n. 1, 2006.

TAKAHASHI, A. R. W.; SARSUR, A. M. A Liderança em Organizações Educacionais: Jogando Luz sobre a Administração em “Empresas do Ensino”. **TPA-Teoria e Prática em Administração**, Paraíba v. 2, n. 2, p. 1-26, 2013.

TOLFO, S. R; PICCININI, V. C. As melhores empresas para trabalhar no Brasil e a qualidade de vida no trabalho: disjunções entre a teoria e a prática. **Revista de administração contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 5, n. 1, p. 165-193, 2001.

TRALDI, M. T. F. Comprometimento, bem-estar e satisfação no trabalho: a experiência dos professores de Administração da Universidade de Brasília. 2010.

TRIVIÑOS, A. N. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 2011.

TRUCCOLO, A. B.; MADURO, P. A.; FEIJÓ, E. A. Fatores motivacionais de adesão a grupos de corrida. **Motriz**, São Paulo, v. 14, n. 2, p. 108-114, 2008.

TURISCO, F. L.; KIRSCHNER, A. M. A sociologia da empresa e o fib empresarial. **Revista Gestão Organizacional**, Santa Catarina, v. 4, n. 2, p. 155-163, 2011.

UEDA, K. H; SANTOS, L. Z.; OLIVEIRA, I. B. 25 anos de cuidados com a voz profissional: avaliando ações. **Rev. CEFAC**, São Paulo, v. 10, n. 4, p. 557-565, 2008.

VALENTE, J. A. et al. O computador na sociedade do conhecimento. Campinas: Unicamp/NIED, p. 1-27, 1999.

VECCHIA, R. D.; RUIZ, T.; BOCCHI, S. C. M.; CORRENTE, J. E. Qualidade de vida na terceira idade: um conceito subjetivo. **Revista brasileira de epidemiologia**, Rio de Janeiro, p. 246-252, 2005.

VENSON, A. B. S.; FIATES, G. G. S.; DUTRA, A.; CARNEIRO, M. L.; MARTINS, C. O recurso mais importante para as organizações são mesmo as pessoas? Uma análise da produção científica sobre qualidade de vida no trabalho (QVT). **Revista de Administração da UFSM**, Santa Maria, v. 6, n. 1, p. 139-156, 2013.

VENTURA, M. M. O Estudo de Caso como Modalidade de Pesquisa. **Socerj**, Rio de Janeiro, v. 5, n. 20, p.383-386, set. 2007.

VENTURINI, J. C. et al. Motivação no trabalho dos oficiais do exército brasileiro: um estudo de caso. **ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**, 2007.

VASCONCELOS, P. H. et al. Qualidade de vida no trabalho docente: um estudo de caso em uma instituição de ensino superior. **RAI: revista de administração e inovação**, São Paulo, v. 9, n. 2, p. 79-97, 2012.

VERGARA, S. C. **Métodos de Pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

VERISSIMI, Aline Chalus Vernick; TROJAN, R. M. A valorização do professor no Brasil no contexto das tendências globais. **Jornal de Políticas Educacionais**, v. 5, n. 10, 2011.

VIEIRA, C. B.; BOAS, A. A. V.; ANDRADE, R. O. B.; O., E. R. Motivação na Administração Pública: considerações teóricas sobre a aplicabilidade dos pressupostos das teorias motivacionais na esfera pública. **Revista ADMpg Gestão Estratégica**, Paraná, v. 4, n. 1, p. 1-12, 2011.

VOLPATO, M.; CIMBALISTA, S. O processo de motivação como incentivo à inovação nas organizações. **Revista da FAE**, Curitiba, v. 5, n. 3, p. 75-86, 2002.

WALTON, R. E. Improving the quality of working life. *Harvard Business Review*, 52, May-Jun, 1974.

WRIGHT, P.; KROLL, M.; PARNELL, J. **Administração Estratégica**. São Paulo: Atlas, 2000.

YIN, R. K. **Estudo de caso: Planejamento e Métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZAMBON, F.; BEHLAU, M. **A voz do professor: aspectos do sofrimento vocal profissional**. 2004. Disponível em: <[http://www.sinprosp.org.br/arquivos/voz/voz\\_digital.pdf](http://www.sinprosp.org.br/arquivos/voz/voz_digital.pdf)>. Acesso em: 06 fev. 2017.

ZHAO, Y. et al. What do they know? A comprehensive portrait of exemplary technology-using teachers. **Journal of computing in teacher education**, v. 17, n. 2, p. 24-36, 2001.

## APÊNDICES

## APÊNDICE A – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)

### TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

NOME DO

PARTICIPANTE: \_\_\_\_\_

DOCUMENTO DE IDENTIDADE: Nº \_\_\_\_\_

ENDEREÇO: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
BAIRRO: \_\_\_\_\_ CIDADE: \_\_\_\_\_ ESTADO: \_\_\_\_\_

CEP: \_\_\_\_\_ FONE: \_\_\_\_\_.

Eu, \_\_\_\_\_, declaro, para os devidos fins, ter sido informado verbalmente e por escrito de forma suficiente a respeito da pesquisa: **“A promoção da qualidade de vida dos professores como diferencial estratégico em uma instituição de ensino fundamental e médio”**. A pesquisa será conduzida por Icaro Roberto Azevedo Picolli, do Programa de Pós-Graduação em Administração, orientado pelo Prof. Dr. Jacir L. Casagrande, pertencente ao quadro permanente do PPGA/UNISUL, situada em Florianópolis/SC. Estou ciente de que este material será utilizado para a elaboração da Dissertação de Mestrado, observando os princípios éticos da pesquisa científica e seguindo procedimentos de sigilo e discrição. Fui informado que o objetivo do estudo é “Analisar a promoção da Qualidade de vida dos trabalhadores em uma instituição de ensino fundamental e médio como diferencial estratégico competitivo”. Também fui esclarecido sobre os propósitos da pesquisa, os procedimentos que serão utilizados, a garantia do anonimato e de esclarecimentos constantes, além de ter o meu direito assegurado de interromper a minha participação no momento que achar necessário.

Florianópolis, de de

\_\_\_\_\_  
Assinatura do participante

\_\_\_\_\_  
Pesquisador Responsável

Nome: Icaro Roberto Azevedo Picolli

Tel: 48 - 91561399

E-mail: icaropicolli@gmail.com

\_\_\_\_\_  
Orientador

Prof. Dr. Jacir Casagrande

## APÊNDICE B – Roteiro de entrevista

### Docentes

- 1) Como é exercer a profissão de professor, atualmente, na Instituição?
- 2) Quais as atividades que você desempenha?
- 2) Quais as habilidades necessárias de um professor para ter um bom desempenho na função?
- 3) Qual o significado do trabalho na sua vida?
- 4) Como você percebe o trabalho feito por você nessa instituição?
- 5) Quais os efeitos positivos e negativos que sua atividade produz na sua vida?
- 6) Como é sua rotina de trabalho?
- 7) Você costuma realizar atividades de trabalho fora do horário? Por quê?
- 8) Quais são suas crenças pessoais?
- 9) O que é qualidade de vida para você?
- 10) O que lhe proporciona qualidade de vida no trabalho?
- 11) Como você se descreveria como pessoa e profissional do ensino? (Características pessoais)
- 12) Como você se sente em relação ao ambiente físico no trabalho?
- 13) Como você relaciona os recursos financeiros que recebe com a vida que você leva(família)?
- 14) A Instituição oferece oportunidades para você adquirir novas informações e habilidades? De que forma?
- 15) Você sente alguma dor ou desconforto físico regularmente?
- 16) Você faz uso de algum tipo de medicação constante ou outro tipo de tratamento? Por quê?
- 17) Como você se sente no dia a dia em relação à energia e à fadiga?
- 18) Como você costuma descansar?
- 19) Como você cuida e exercita seu corpo? Quais as atividades que você faz regularmente?
- 20) Como você se sente para ir ao trabalho? Por quê?
- 21) Você tem o hábito de cultivar amigos?
- 22) O que você costuma fazer nas suas horas de lazer e vida social?
- 23) Você considera que tem suporte social no trabalho? (Com supervisor, colegas, etc.)
- 24) Do que você mais gosta na Instituição?
- 25) Do que você menos gosta na Instituição?

### Gestores

- 1) O que é qualidade de vida do trabalhador para você?
- 2) Como gestor, você sente necessidade de implementar ações e programas de QVT? Por quê?
- 3) A instituição oferece algum serviço ou programa de promoção da qualidade de vida do trabalhador?

**APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO SOCIODEMOGRÁFICA**

<b>Gênero:</b> ( ) Masculino ( ) Feminino
<b>Idade:</b> ( ) 18 a 25 anos ( ) 26 a 35 anos ( ) 36 a 45 anos ( ) acima de 45 anos
<b>Estado civil:</b> ( ) solteiro(a) ( ) casado(a) ( ) divorciado(a) ( ) viúvo(a)
<b>Escolaridade:</b> ( ) Ensino superior incompleto ( ) Superior completo ( ) Pós graduação ( ) Mestrado ( ) Doutorado
<b>Anos de docência:</b> ( ) 2 a 5 anos ( ) 6 a 9 anos ( ) 10 a 13 anos ( ) acima de 14 anos
<b>Horas aulas:</b> ( ) De 1 a 20 hora/aula ( ) De 21 a 40 hora/aula ( ) Mais de 40 hora/aula
<b>Trabalha em outra instituição:</b> ( ) Sim ( ) Não ---- ( ) Pública ( ) Privada