

**UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL  
ÁREA DO CONHECIMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS  
CURSO SUPERIOR DE TECNOLOGIA EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

**ÉVELIN JULIANI GULARTE**

**ESTRATÉGIA DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO PARA A MINIMIZAÇÃO  
DO ESTRESSE**

**CAXIAS DO SUL  
2019**

**ÉVELIN JULIANI GULARTE**

**ESTRATÉGIA DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO PARA A MINIMIZAÇÃO  
DO ESTRESSE**

Trabalho de conclusão do curso de Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos, apresentado a Área do Conhecimento de Ciências Sociais, da Universidade de Caxias do Sul, como requisito final para obtenção do título de Tecnólogo em Gestão de Recursos Humanos.

Orientador: Prof. Me. Luciane Matilde Verza

**CAXIAS DO SUL**

**2019**

**ÉVELIN JULIANI GULARTE**

**ESTRATÉGIA DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO PARA A MINIMIZAÇÃO  
DO ESTRESSE**

Trabalho de conclusão do curso de Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos, apresentado a Área do Conhecimento de Ciências Sociais, da Universidade de Caxias do Sul, como requisito final para obtenção do título de Tecnólogo em Gestão de Recursos Humanos.

Orientador (a): Prof<sup>a</sup>. Me. Luciane Matilde Verza

**Aprovado em:** \_\_/\_\_/\_\_

**Banca Examinadora**

---

Professora Me. Luciane M. Verza  
Universidade de Caxias do Sul - UCS

---

Professor Esp. Evandro Aguiar Rosa  
Universidade de Caxias do Sul - UCS

Dedico este trabalho primeiramente a Deus, pois sem Ele nada seria possível. Aos meus pais pelo apoio. A meu esposo pela compreensão e paciência. A minha professora, pela orientação e incentivo; e a todas as pessoas apoiaram e fizeram parte minha história acadêmica.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus por iluminar o meu caminho e me dar sabedoria para concluir essa caminhada.

Aos meus pais que sempre me apoiaram e acreditaram que eu seria capaz de alcançar esse objetivo.

Ao meu esposo, cuja compreensão e paciência foram como pilares de sustentação. As horas dedicadas ao cuidado de nosso filho, deixaram minha mente tranquila para me dedicar ao estudo. Muito obrigada.

Sou grata a minha orientadora, pelas palavras de orientação, motivação e incentivo.

Com muita satisfação, agradeço a todos os familiares, amigos e colegas de profissão, que de algum modo contribuíram para a conclusão dessa pesquisa.

## RESUMO

Atualmente pessoas estão sendo obrigadas a adaptar-se ao acelerado avanço tecnológico. O mercado de trabalho torna-se cada vez mais seletivo. Rotinas estressantes, cobranças contínuas por aumento de produtividade, atividades diversificadas e sobrecarga de trabalho, são fontes de estresse que impactam negativamente e podem afetar a saúde do trabalhador e suas relações com o trabalho. Considerando que desde a década de 70, ganhou forças as ferramentas e estudos sobre a Qualidade de Vida no trabalho que são realizados com o objetivo de buscar mais comprometimento do trabalhador diante da organização, e promoção da saúde e bem-estar individual. Pode se considerar neste caso que existem ferramentas de gestão que podem apoiar as empresas e a gestão para minimizar os impactos negativos da condição atual das relações do trabalho, assim como potencializar os resultados para as empresas e para as pessoas que nelas trabalham. Afinal esse não seria o grande papel social do trabalho? Assim o presente estudo tem como objetivo de identificar estratégias de QVT que possam contribuir para a redução do estresse organizacional. Como metodologia para o estudo optou-se pela pesquisa qualitativa, com característica exploratória, utilizando-se leituras bibliográficas, dados em artigos, e análise de conteúdo. Os resultados observados, demonstram que os modelos de QVT estudados apresentam elementos convergentes e que levam as empresas a poderem elaborar programas de QVT que podem contribuir para o bem-estar organizacional individual e coletivo. Fica claro que a qualidade de vida no trabalho relaciona-se ao cuidado das condições do trabalhador no seu ambiente laboral para maior satisfação, felicidade e contribuir para motivação e disposição. Ações realizadas nesse sentido podem realmente, minimizar o estresse e proporcionar melhor desenvolvimento do trabalhador, maiores resultados para as empresas e conseqüentemente uma sociedade mais saudável.

Palavras Chave: Estresse, Qualidade de Vida no Trabalho, Saúde, Bem-estar.

*O importante não é por quanto tempo viverás,  
mas que qualidade de vida terás.*

*Sêneca*

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

|  |    |
|--|----|
| Figura 1 - Processos de Gestão de Pessoas.....                 | 18 |
| Figura 2 - Cultura Organizacional.....                         | 21 |
| Figura 3 - Tipo de Estresse.....                               | 23 |
| Figura 4 - Evolução do Conceito de QVT.....                    | 27 |
| Figura 5 - Dimensões, ações e atividades de QVT.....           | 31 |
| Figura 6 – Modelos de QVT.....                                 | 40 |
| Figura 7 – Estratégias de QVT na Dimensão Biológica .....      | 41 |
| Figura 8 – Estratégias de QVT na Dimensão Psicológica.....     | 42 |
| Figura 9 – Estratégias de QVT na Dimensão Social.....          | 42 |
| Figura 10 – Estratégias de QVT na Dimensão Organizacional..... | 43 |
| Figura 11 – Analise Estresse X QVT.....                        | 44 |



## SUMÁRIO

|   |    |
|---|----|
| <b>1 INTRODUÇÃO</b> .....   | 11 |
| <b>2 TEMA DA PROPOSTA E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA</b> ..... | 13 |
| 2.1 OBJETIVO.....   | 15 |
| 2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....                                      | 15 |
| 2.3 JUSTIFICATIVA.....  | 15 |
| <b>3 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....                                  | 17 |
| 3.1 GESTÃO DE PESSOAS.....  | 17 |
| 3.2 MUNDO DO TRABALHO.....  | 19 |
| 3.3 CLIMA E CULTURA ORGANIZACIONAL.....                             | 20 |
| 3.4 ESTRESSE ORGANIZACIONAL.....                                    | 23 |
| 3.5 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO.....                              | 26 |
| <b>3.5.1 Modelos de QVT</b> .....                                   | 27 |
| 3.5.1.1 Modelo de Nadler e Lawler.....                              | 27 |
| 3.5.1.2 Modelo de Hackman e Oldhan.....                             | 28 |
| 3.5.1.3 Modelo de Walton.....                                       | 29 |
| 3.5.1.4 Modelo de Chiavenato.....                                   | 29 |
| 3.6 ESTRATÉGIAS DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO.....               | 31 |
| <b>3.6.1 Técnicas de Relaxamento</b> .....                          | 32 |
| <b>3.6.2 Ginástica Laboral</b> .....                                | 32 |
| <b>3.6.3 Saúde Ocupacional</b> .....                                | 32 |
| <b>3.6.4 Plano de Assistência Médica e Odontológica</b> .....       | 33 |
| <b>3.6.5 Psicoterapia em Grupo ou Individual</b> .....              | 33 |
| <b>3.6.6 Educação Financeira</b> .....                              | 33 |
| <b>3.6.7 Treinamento e Desenvolvimento Profissional</b> .....       | 33 |
| <b>3.6.8 Desenvolvimento Interpessoal</b> .....                     | 34 |
| <b>3.6.9 Comemoração de Datas Especiais</b> .....                   | 33 |
| <b>4 METODOLOGIA DA PESQUISA</b> .....                              | 35 |
| 4.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....                                   | 35 |
| 4.2 PROCESSO DE COLETA DE DADOS.....                                | 36 |
| 4.3 PROCESSO DE ANÁLISE DE DADOS.....                               | 36 |

|  |           |
|--|-----------|
| <b>5 DESENVOLVIMENTO DE RESULTADOS.....</b>          | <b>37</b> |
| 5.1 OBJETIVO GERAL.....                              | 37        |
| <b>5.1.1 Objetivo específico 1.....</b>              | <b>38</b> |
| <b>5.1.2 Objetivo específico 2.....</b>              | <b>39</b> |
| <b>5.1.3 Objetivo específico 3.....</b>              | <b>40</b> |
| <b>5.1.4 Objetivo específico 4.....</b>              | <b>41</b> |
| 5.2 CONSIDERAÇÕES FINAIS SOBRE ANÁLISE DE DADOS..... | 43        |
| <b>6 LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....</b>                 | <b>45</b> |
| <b>7 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>                   | <b>46</b> |

## 1 INTRODUÇÃO

Intensas pressões por resultados, acelerado avanço tecnológico, cobrança contínua por produtividade, tarefas diversificadas, carga de trabalho e necessidade de manter-se no mercado de trabalho, são alguns fatores que podem afetar a saúde do trabalhador.

Empresas focadas em atingir cada vez mais lucratividade, por vezes não olham para um problema que pode estar rodeando um importante fator de competitividade, o seu capital intelectual, seu colaborador. A realidade atual, longa crise financeira, gera a necessidade nas empresas de buscar meios de reduzir custos, e isso logo entra no processo de enxugar o quadro de funcionários. Desse modo, exige-se maior produtividade e ritmo acelerado para desempenho das atividades, o que com o passar do tempo causa desgaste físico, mental e psicológico nas pessoas. Segundo Robbins (2012) as fontes principais de estresse são decorrentes de fatores ambientais, fatores organizacionais e fatores individuais.

Considerando que o trabalho é uma necessidade básica do ser humano, desde o início de sua existência, Xavier (2006) destaca pelo menos 3 boas razões para se trabalhar. Primeiramente, o trabalho em si, que deve ser fonte de realização, desafios, prazer. Em seguida o sucesso, que está relacionado com o alcance de metas individuais alcançadas por meio do esforço dedicado ao trabalho. E por fim a qualidade de vida, que o trabalho pode propiciar. Ou seja, o indivíduo através de seu trabalho pode ter uma qualidade de vida melhor. Por outro lado, para que isso aconteça a organização precisa prover meios dignos para tornar o ambiente de trabalho, um lugar onde as pessoas, sintam-se bem e possam desenvolver o máximo de suas habilidades. Necessita-se sempre estar atento aos sinais que ocorrem dentro da organização, pois podem ser desfavoráveis e prejudicar o desenvolvimento de todos os indivíduos.

Observando-se as doenças decorrente das condições de trabalho, associada às pressões do mundo moderno, e a necessidade de zelar pela saúde e bem-estar do trabalhador, é necessário pensarmos em meios de minimizar os dados atuais e melhorar a QVT do trabalhador, Limongi-França (1996) relaciona a QVT como um conjunto de ações que a empresa promove ligados a implantação de melhorias, inovações tecnológicas, gerenciais e estruturais no ambiente de trabalho.

Dessa forma o trabalho foi estruturado a partir de pesquisa bibliográfica, onde foram utilizados referencial teórico para analisar os aspectos da área de gestão de pessoas, comportamento, clima e cultura organizacional, e como podem interferir na saúde do trabalhador. Buscou-se, na literatura referências relacionadas aos modelos de QVT, e estratégias de QVT que possam ser implantadas nas organizações.

Portanto, o objetivo principal dessa pesquisa é responder a seguinte pergunta:

**Como a QVT pode minimizar o estresse ocupacional?**

A pesquisa buscou responder à questão acima, analisando as principais estratégias de QVT que contribuem para a redução do estresse organizacional e que podem proporcionar um ambiente de trabalho agradável, onde o indivíduo sintasse bem o suficiente para desempenhar as suas atividades com eficiência e qualidade.

## 2 TEMA DA PROPOSTA E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

No mundo atual as pessoas estão sendo praticamente obrigadas a se adequar ao acelerado avanço tecnológico dos últimos tempos. O mercado de trabalho está cada vez mais exigente e seletivo. Rotinas cada vez mais aceleradas e estressantes, carga horária extensa, grandes demandas de serviços com prazos curtos para realização, e o colaborador precisa atender todas as necessidades da organização, para manter-se em seu emprego. De acordo com Kirkmeyer e Dougherty (1988), a sobrecarga de trabalho pode afetar a saúde dos empregados, suas atitudes sobre o trabalho e seus sentimentos por si próprios.

Segundo Robbins (2010) as fontes principais de estresse são decorrentes de fatores ambientais, fatores organizacionais e fatores individuais e esses estressores são cumulativos, ou seja, cada novo fator faz o nível de estresse crescer.

No entanto, empresas focadas em alcançar objetivos cada vez maiores relacionados a sua lucratividade, ainda não atentam para o problema que pode estar rodeando um dos seus principais fatores de competitividade, o seu colaborador, que é o maior capital intelectual. Segundo Chiavenato (2002), não basta ter pessoas, é preciso fornecer a elas algo que impulse, um clima favorável para o desempenho pleno de suas competências e talentos.

Nosso ambiente de trabalho é onde passamos a maior parte do nosso dia, as pessoas que convivemos diariamente passam a fazer parte de nossa vida, e o clima o local de trabalho, tem interferência direta em nossa saúde, podendo trazer riscos mentais, sociais ou físicos. Desse modo, é de extrema importância a empresa oferecer a seus colaboradores, condições de trabalho que propiciem um clima e ambiente agradável, onde ele sintam-se bem o suficiente para desempenhar as suas atividades com eficiência e qualidade.

Segundo Gramms (2017), a QVT precisa fazer parte da cultura da empresa de forma permanente, assim como seus valores, realmente ser parte da missão, ser praticado pela liderança, podendo assim ser visto o comprometimento entre empresa e colaborador.

A realidade atual, longa crise financeira, faz com que as empresas busquem cada vez mais a redução de custos, e quando se pensa em reduzir custo, logo entra o processo de enxugar o máximo o quadro de funcionários. Com isso cada vez mais

é exigido maior produtividade, ritmo de trabalho mais acelerado, o que causa com o passar do tempo desgaste físico, mental e psicológico nas pessoas. Segundo dados do IPCS - Instituto Nacional de Psicologia e Controle do Stress ([www.estresse.com.br](http://www.estresse.com.br)) a sobrecarga de trabalho é o terceiro maior estressor. Muitas vezes o investimento em qualidade de vida para os colaboradores, é visto como um custo desnecessário, não são oferecidas ferramentas e local de trabalho adequados para o bom desempenho das atividades, não é possibilitado um clima no qual o funcionário possa expor suas opiniões.

Desse modo é necessário pensarmos em meios de minimizar os dados atuais e melhorar a QVT do trabalhador, Limongi-França (1996) relaciona a QVT como um conjunto de ações que a empresa promove ligados a implantação de melhorias, inovações tecnológicas, gerenciais e estruturais no ambiente de trabalho.

As empresas contam com a saúde ocupacional, que é responsável pela parte de exames admissionais, periódicos, demissionais e muitas vezes pensam que o trabalho da saúde ocupacional, vai apenas até esses processos. Porém podemos ir muito além, trabalhando em conjunto com esse setor, seja ele interno ou terceirizado, buscando junto aos profissionais da área medidas preventivas a doenças ocupacionais e não apenas ter o setor para cumprir regras e legislação.

Podemos ter a saúde ocupacional como nossa aliada dentro da instituição. Trabalhando para ter toda a adequação necessária e propiciar um ambiente agradável e sadio para todos. Melhorando a QVT e fazendo com que o trabalhador trabalhe cada vez mais motivado e ofereça o seu melhor. "O Conceito de QVT envolve os aspectos físicos, ambientais e psicológicos do local de trabalho e o impacto disso no trabalhador" (Paiva; Couto, 2008).

Com base nos aspectos mencionados acima e considerando que as pessoas já estão doentes, espera-se que as empresas atuem para que mais casos como esses não aconteçam.

Desse modo, a questão que se propõe é: Como a QVT pode minimizar o estresse ocupacional?

## 2.1 OBJETIVO

Em todo projeto, é necessário que esteja claro qual o caminho a seguir, visando identificar ações de melhorias. Por isso, os objetivos definidos darão rumo para que a pesquisa seja desenvolvida com sucesso.

O foco deste trabalho tem como objetivo identificar as estratégias de QVT que contribuem para a prevenção redução do estresse organizacional.

## 2.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

Para dar segmento a execução do objetivo geral e responder à questão do problema da pesquisa, será trabalhado os seguintes objetivos específicos:

- a) pesquisar aspectos teóricos sobre o tema do estudo;
- b) caracterizar o estresse organizacional;
- c) verificar modelos de QVT;
- d) correlacionar a QVT com estresse;
- e) identificar estratégias de QVT que podem minimizar o estresse;

## 2.3 JUSTIFICATIVA

Confirma-se a importância do tema, pois o estresse ocupacional está diretamente ligado, a estímulos do ambiente de trabalho, afetando a saúde do trabalhador. Diminuindo sua qualidade e gerando um grande problema a organização. Quando os colaboradores são afetados a organização perde em seu conjunto total, com a redução da produtividade, o declínio da qualidade, o aumento do absenteísmo, podendo tornar-se menos competitiva e não sobreviver as ameaças do mercado de trabalho.

A exposição continuada às condições deflagradoras do processo de estresse pode levar o indivíduo a apresentar problemas comportamentais, médicos e psicológicos (Quick, Horn e Quick, 1986 apud GRAMMS 2017).

É muito comum o pensamento que manter um bom ambiente de trabalho, gera custos elevados e não tem grande importância. Mas se analisarmos as melhorias que ele trará podemos ver o que termo correto para esse processo é investimento.

A elaboração desse trabalho de conclusão de curso torna-se oportuno devido ao momento sócio econômico, no qual vive-se a pressão por resultados, e para as empresas poderem analisar estratégias para redução do estresse ocupacional, o qual pode ser mais um dos caminhos na construção do sucesso das empresas e dos profissionais.

A viabilidade dessa pesquisa dá-se por ter bibliografia, embasamento em referencial teórico, os estudos são cada vez mais numerosos e por ser um tema de interesse pessoal e profissional da autora.



### 3 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesse capítulo, serão apresentados os assuntos referentes ao tema, gestão de pessoas, mundo do trabalho, estresse organizacional, clima e cultura nas organizações e relação dos mesmos com a Qualidade de Vida no Trabalho.

#### 3.1 GESTÃO DE PESSOAS

Atualmente a gestão de pessoas, vai muito além da administração de recursos humanos, dentro de uma organização a GP tem o intuito de intermediar as relações de trabalho, é um meio de campo fundamental para aliar os objetivos pessoais de cada indivíduo aos objetivos organizacionais. Stadler (2015) afirma que, gerir pessoas implica em utilizar os recursos que se tem à disposição, considerando as interferências internas e externas. Os gestores, tem o papel de planejar de maneira que os resultados sejam positivos para empresa e funcionários, pois cabe a empresa oferecer políticas que atendam às necessidades de seus colaboradores. Vergara (2000) já descrevia que a área de GP é uma das mais complexas e importantes da organização.

Chiavenato (2002) sabe-se que a muito tempo, o mundo está mudando de forma acelerada, mudanças econômicas, tecnológicas, sociais, culturais, políticas, demográficas e ecológicas. E tudo o acontece no mundo, interfere dentro das organizações.

Daí a importância de prestar atenção, estar atenta a cada pessoa que faz parte da organização. Quando é claro o objetivo, a missão e a cultura da empresa fica mais fácil de transmitir isso aos funcionários, quando existe uma transparência entre direção e colaboradores.

Para maior transparência entre direção e colaboradores, Chiavenato (2011) determinou um roteiro para que a área de Gestão de Pessoas possa desenvolver suas políticas, sendo elas

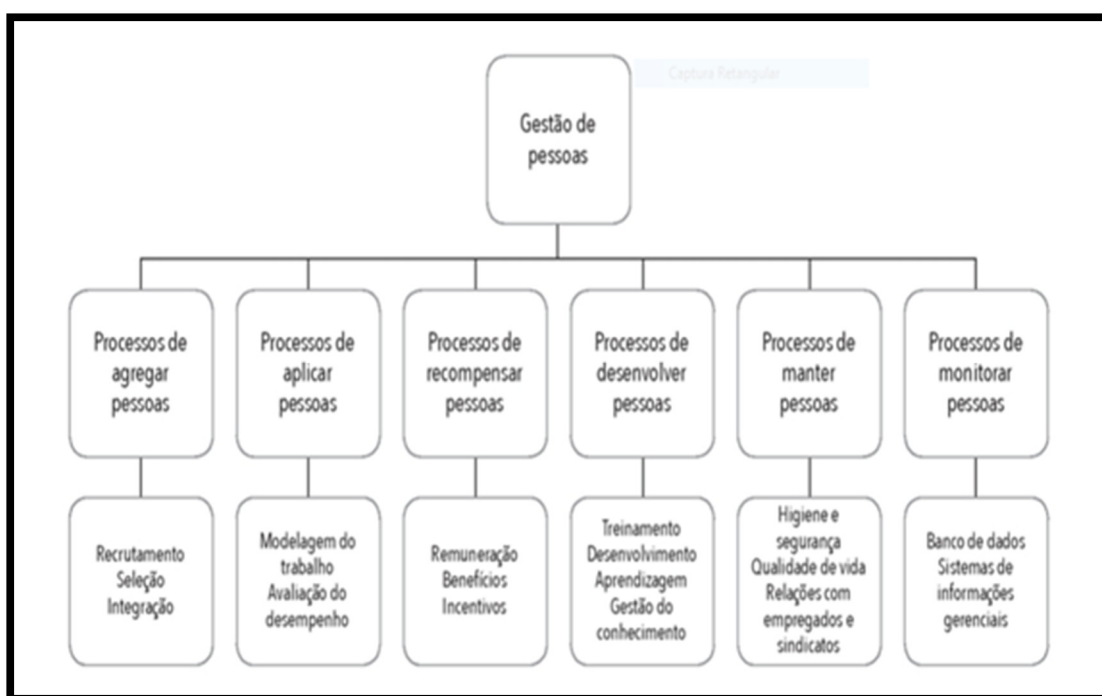
- a) **Política de Suprimento:** estabelecer critérios e técnicas de seleção, grau de descentralização sobre decisões de seleção, e processos de integração de novos colaboradores.

- b) Política de Aplicação de Recursos Humanos:** Define os requisitos básicos da força do trabalho, como requisitos físicos, intelectuais e comportamentais para o desempenho do cargo.
- c) Política de Manutenção de Recursos Humanos:** Trata de pesquisas salariais, avaliação de cargos, pacote de benefícios, criar um clima participativo, manter a motivação e cuidar da parte de higiene e saúde da empresa.
- d) Política de desenvolvimento de recursos humanos:** Manter o banco de dados atualizados para uma possível análise qualitativa e quantitativa das pessoas, possibilitando também emissão de relatórios para auditorias e processos internos da empresa.

O processo de gestão de pessoas é um aliado da organização, que que ela se torne mais eficaz, e conquiste a colaboração para alcance dos objetivos individuais de cada um e organizacionais.

Knapik (2012) reforça a importância da área de GP conhecer bem a estrutura da organização, suas crenças, valores, cultura para poder gerenciar os talentos presentes e proporcionar um engajamento entre empresa e colaboradores.

Figura 1 – Processos de Gestão de Pessoas



Fonte: Chiavenato (2015, p.14)

Além das políticas de GP, ou autor sugere 6 processos de GP, que são eles: Agregar, aplicar, recompensar, desenvolver, manter e motivar.

Lacombe (2011) destaca que o conjunto de crenças, costumes e valores, definem um padrão para ações e decisões de cada organização. Por isso a importância da GP estar enraizada na cultura da empresa, fortalecendo seus resultados e provendo as necessidades de cada colaborador.

### 3.2 MUNDO DO TRABALHO

A palavra trabalho tem sua origem no latim, “*tripalium*”, denominação de um instrumento de tortura. Daí passou-se a ideia de sofrer, esforçar-se e finalmente, trabalhar ou agir.

O trabalho faz parte da história, é uma das necessidades básicas do ser humano e tem a origem desde o aparecimento do ser humano.

Antes da 1ª revolução industrial as atividades eram artesanais, os trabalhos eram realizados nas casas de famílias e oficinas. Após a primeira revolução ocorrida entre 1780 e 1860, passou-se a existir um patrão, onde os operários passaram a manusear as máquinas e os donos passaram a ter lucro sobre esse trabalho, Abrantes (2012) destaca que essa revolução alterou as condições de vida do trabalhador, alterando o cenário de rural para enormes concentrações urbanas. As condições de trabalho eram horríveis, jornadas de trabalho chegam a 80h semanais, salários medíocres, mulheres e crianças trabalhavam com renda ainda menor que homens.

O início da segunda revolução industrial, foi marcada pela racionalização do trabalho e aperfeiçoamento divisão em múltiplas etapas, por Frederick Taylor.

A questão trabalho a partir de 1990, toma outro rumo tornando-se uma questão explosiva na mídia, Coutinho (2018) fala das mudanças no mundo do trabalho, dentre elas, fala que se necessita cada vez menos do trabalhador, que este passa a ser substituído pelas máquinas.

Por outro lado, Antunes (1995) define a classe trabalhadora como sendo mais heterogênea, podendo assumir diferentes formas de trabalho.

A classe trabalhadora no século XXI, em plena era da globalização, é mais fragmentada, mais heterogênea e ainda mais diversificada. Pode-se constatar, neste processo, uma perda significativa de direitos e de sentidos, em sintonia com o caráter destrutivo do capital vigente. O sistema de metabolismo, sob controle de capital, tornou o trabalho ainda mais

precarizado, por meio das formas de subemprego, desemprego, intensificado os níveis de exploração para aqueles que trabalham (Antunes e Alves,2004, p.346)

Independente de todas as mudanças ocorridas no mundo do trabalho, ainda assim é algo que dignifica o homem, que marca a sua história, que muitas vezes é reconhecido e lembrado, por seu trabalho. Na audiência geral de 19 de agosto de 2015, o Papa Francisco afirmou o seguinte:

*“O trabalho é sagrado porque expressa a dignidade das pessoas (...)*

Você é aquilo que você faz, ou melhor, aquilo que você sabe fazer, Chiavenatto (2013), descreve que estamos vivendo a era da informação, do desenvolvimento tecnológico em sua plenitude, onde temos que ser mais, onde os conceitos de trabalho, passaram por grandes transformações. O mundo mudou de forma acelerada, e para concorrer nesse mercado competitivo, é necessário munir-se de armas poderosas e modernas, é necessário ter um diferencial, ser excelente naquilo que faz, para conquistar um espaço de sucesso.

Analisando o significado do trabalho, depara-se com a seguinte pergunta: Por que trabalhar? Primeiramente, parece algo obvio, como suprir necessidades físicas, biológicos, sociais, ou até mesmo por que não se tem outra alternativa. Relacionado a isso Xavier (2006), destaca que que existe pelo menos 3 boas razões para se trabalhar. Primeiramente, o trabalho em si, que deve ser fonte de realização, desafios, prazer. Em seguida o sucesso, que está relacionado com o alcance de metas individuais alcançadas por meio do esforço dedicado ao trabalho. E por fim a qualidade de vida, que o trabalho pode propiciar. O status, a realização que o trabalho fornece, o poder de compra, direito de escolher viver melhor de acordo com os valores condizentes ao estilo de vida. Ou seja, por meio do trabalho a pessoa pode ter uma qualidade de vida melhor.

### 3.3 CLIMA E CULTURA ORGANIZACIONAL

Robbins (2005) destaca a existência de um censo comum de um sistema de valores compartilhados por membros de um grupo, que diferencia uma organização das demais, sendo essa sua cultura organizacional. Entende-se que os valores, crenças, regras morais, éticas, hábitos e tudo o que está relacionado ao propósito da organização formam a sua cultura.

Souza (2014) define a cultura organizacional como a forma que as pessoas enxergam o mundo que vivem.

De acordo com Dias (2013) tudo aquilo que o ser humano consegue aprender, fazer, usar, produzir e conhecer nos grupos sociais, aos quais pertence, é cultura. Definido com cultura também tudo o que é vivenciado e aprendido através da socialização, fazendo com que os seres humanos sejam herdeiros do meio cultural, tornando-os inventores e inovadores. Destaca ainda a importância da cultura organizacional forte, que pode contribuir a longo prazo para o sucesso das organizações, pois as empresas que tem cultura forte tendem a atrair, manter, reter e recompensar os funcionários.

Figura 2 – Cultura Organizacional



Fonte: Dias (2013, p.94)

De acordo com a figura 2, independentemente do tipo e cultura, existem características que são universais, como: desenvolver a identidade dos membros, tem a tendência e se perpetuar, está implícita na estrutura formal da organização.

Necessita-se sempre estar atento aos sinais que ocorrem dentro da organização, pois podem ser desfavoráveis e prejudicar o desenvolvimento de todos os indivíduos. Um fator que deve ser observado é quando ocorre a mudança de cultura

organizacional. Robbins (2000) observa que existe na maioria das vezes as seguintes condições como a ocorrência de uma crise grave, rotatividade na liderança, organizações novas e pequenas, cultura fraca. Desse modo necessita-se de atenção quando ocorram algum desses fatores, para que a mudança cultural não afete negativamente a organização.

O clima organizacional por sua vez, define-se pelos sentimentos e conceitos que as pessoas partilham sobre a organização. Ou seja, uma espécie de medição de temperatura. Para Fleury (2002) o clima está relacionado a percepção que as pessoas têm da organização.

O conceito apresentado por Robbins (2010) é que o clima organizacional é o reflexo das percepções dos colaboradores, sobre o ambiente de trabalho.

Tanto a cultura, quanto o clima organizacional afetam diretamente a organização. Por que se relacionam diretamente ao desempenho e produtividade dos colaboradores, tanto que Schein (2009) conceitua que o clima organizacional é um dos principais elementos da cultura da organização.

A gestão do clima organizacional, tem como principal objetivo identificar possíveis fatos geradores de descontentamento organizacional, e trabalhar de modo que se permita criar um ambiente de trabalho favorável. De acordo com Chiavenato (2009) o clima organizacional é alto e favorável quando relacionado a satisfação pessoal, e baixo e desfavorável quando ocorre frustrações. O clima trabalha como um influenciador motivacional.

Do mesmo modo, Maximiliano (1995) descreve que o clima organizacional, também está diretamente ligado aos fatores que determinam a qualidade de vida do trabalhador, dentro da organização. Podendo ser classificado como favorável ou positivo e desfavorável ou negativo.

Luz (2003) afirma que o clima organizacional, é percepção dos colaboradores sobre o ambiente ao qual estão inseridos.

Existem diversos modelos de avaliação de clima, Bispo (2006) em seu modelo visa o alinhamento entre colaboradores e organização de fatores internos e externos. Sendo como principais fatores internos: Ambiente de trabalho, assistência aos funcionários, estrutura profissional, incentivos e remuneração. E fatores externos: Convivência familiar, férias e lazer, política e economia, saúde e segura. Aplicando uma pesquisa de clima, pode-se obter resultados que auxiliem a organização na

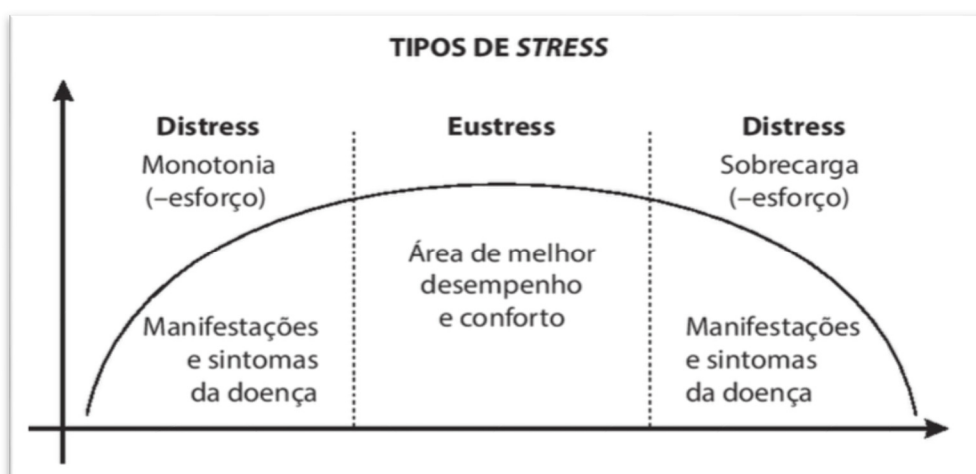
melhoria de seus processos, que permitam alinhar os objetivos organizacionais e dos indivíduos que fazem parte da organização.

Entende-se a diferença que existe entre cultura organizacional e clima organizacional, e sabe-se da importância de ambos, pois são aspectos fundamentais para qualquer empreendimento, sejam empresas de pequeno médio ou grande porte. Indica-se que conheçam a importância que a cultura e o clima exercem no ambiente.

### 3.4 ESTRESSE ORGANIZACIONAL

Durante o século XVII o stress, ganhou conotação de “adversidade” ou “aflição” e no final do século XVIII, seu uso evoluiu para expressar “força”, “pressão” ou “esforço”, como relatado por Franca (2006). Em início do século XX estudiosos das ciências biológicas e sociais iniciando uma investigação de seus efeitos na saúde física e mental das pessoas. O autor considera ainda que o estresse pode ser visto de duas dimensões, *eustress*, ou estresse positivo, quando é capaz de gerar um equilíbrio entre esforço, tempo e realização, ou atingimento de resultados, onde a pessoa consegue a superação, vencer desafios. Já o *distress* quando gera algo negativo, onde a pessoa não consegue vencer desafios e sente-se ameaçada pela situação.

Figura 3 – Tipos de Estresse



Fonte: Adaptado de Limongi-França; Rodrigues, (2002), p.41

De acordo com figura 3, *Eustress* é o estresse positivo, que é gerado através de um esforço sadio de adaptação e o *Distress* ou estresse negativo, gera danos e desequilíbrio, manifesta sintomas de doença.

Chiavenato (2005), define o estresse como qualquer situação que ameaça ou percebidas como ameaçadora ao bem-estar do indivíduo. Podendo afetar a qualidade de vida do trabalhador, e resultar no baixo desenvolvimento e produtividade.

Selye (1980), definiu que as reações dos stress nem sempre são negativas, que para o crescimento individual e desenvolvimento, um certo nível de stress gera, motivação.

De acordo com Moraes, Ferreira e Rocha (2001) os autores observam uma elevada insatisfação com a organização como sintoma de estresse organizacional.

Já o estresse ocupacional, mencionado por Tamayo (2002) descreve que pode favorecer manifestações de sofrimento psíquico, físico e emocional que aos poucos comprometem a qualidade de vida dentro e fora do trabalho.

O *Burnout*, doença relacionada ao trabalho, já conhecido no Brasil como tal, sendo identificado como “Sensação de Estar Acabado”.

Reafirmando esse mesmo raciocínio, Maslach (1993) e Enzmann (1998) confirmam que o *Burnout*, tem características de comportamentos e atitudes negativas em relação a clientes e aos trabalhos em si.

O estresse atualmente, tornou-se uma doença presente e preocupante nas organizações. Em artigo publicado na revista Exame em 2018 ([www.exame.abril.com](http://www.exame.abril.com)), nove em cada 10 brasileiros no mercado de trabalho apresentam sintomas de ansiedade. Transtornos mentais e emocionais são a segunda maior causa de afastamentos do serviço. A OMS (Organização Mundial da Saúde), alerta que uma em cada quatro pessoas sofrerá com transtorno da mente ao longo da vida.

Greeberg (2002), descreve que o estresse começa com uma situação de vida desequilibrada, e os sentimentos como medo, raiva, frustração, solidão, sobrecarga e desamparo podem resultar em uma vida estressante.

Gramms (2017), evidencia os fatores ambientais, organizacionais e individuais como fontes de estresse.

Entre os fatores ambientais podemos destacar:

- a) Econômicos: Incertezas econômicas, geram ansiedade pela insegurança financeira.



- b) Políticos: Mudanças ou ameaças políticas geram incerteza em relação a questões econômicas e sociais.
- c) Tecnológicos: Mudanças cada vez mais rápidas forçam o profissional a se atualizar cada vez mais para acompanhar as inovações e manter-se no trabalho.
- d) Naturais/geográficos: Pressões vivenciadas por pessoas que residem em locais onde ocorrem desastres naturais com mais frequência.

Entre os Fatores Organizacionais, destacam-se;

- a) Tarefas e Condições de Trabalho: Pressões referente a capacitação técnica e o perfil adequado para a realização do trabalho. As condições do ambiente de trabalho podem se tornar fonte de estresse, quando temperatura, ruídos, ventilação e ergonomia estão em desacordo.
- b) Normas: Pressões geradas pelas políticas e diretrizes da empresa.
- c) Relações Interpessoais: Pressões decorrentes de conflitos, incompatibilidade de temperamentos.
- d) Processos: Falta de informações precisas e autonomia para gerar determinada atividade.

Entre os Fatores Individuais, destacamos;

- a) Personalidade: A personalidade pode ser definida como única, de cada indivíduo, fazendo com que cada um reaja de modo diferente a determinada situação, podendo alguns ser mais suscetíveis ao estresse,
- b) Crenças: Podem ser fontes de estresse, pois atuam na percepção que o indivíduo tem na sua atmosférica.
- c) Valores: é tudo aquilo que tem importância para a pessoa, o que gera o seu comprometimento. E quanto maior o comprometimento, maior a frustração, quando ocorrer um descompasso entre o resultado obtido e o esperado.

O nível de estresse dentro das organizações vem crescendo, em decorrência da pressão diária, inúmeras atividades realizadas ao mesmo tempo, sobrecarga de trabalho, ou seja, como citado pelos autores acima, fatores que levam as pessoas a sentirem-se ameaçadas e verem os desafios como insuperáveis, Arantes e Vieira (2002) já trazia alguns desses estímulos ligados as seguintes fontes de estresse:

Fontes intrínsecas ao trabalho: Fontes ligadas ao ambiente trabalho, que geram desgaste nos colaboradores, como barulho e temperatura.

- a) Papéis na Organização: Conflitos gerados dentro da organização, pela falta de clareza sobre as responsabilidades de cada um e atribuições referente ao cargo exercido.
- b) Desenvolvimento na carreira: Diversas expectativas relacionadas ao crescimento, desenvolvimento e promoção no trabalho.
- c) Relações profissionais: Desgastes originados por problemas causados entre colegas, subordinados e superiores.
- d) Clima Organizacional: Desgastes ocorridos por decisão externa que influenciam no clima, como terceirizações, fusões de empresa.
- e) Interface trabalho e família: Origem de falta de tempo para lidar com problemas pessoais.

O estresse afeta os indivíduos e isso pode interferir na organização como um todo. Desse modo a gestão do estresse no ambiente de trabalho deve ter seu principal objetivo, melhorar a qualidade de vida dos trabalhadores.

### 3.5 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

Qualidade de vida no trabalho, pode-se relacionar com a felicidade e satisfação de cada indivíduo, podendo contribuir para a motivação e disposição, interferindo diretamente no resultado do trabalho.

Funcionários satisfeitos, tendem a falar bem da organização, ajudam colegas a ultrapassar expectativas profissionais, podem estar mais dispostos a ir além de suas obrigações como retribuição a suas experiências positivas, e ainda aumentam a satisfação e lealdade de clientes, conforme Robbins (2005).

Rosa (1998 citado por Limongi-França, 2003:40) define QVT:

Qualidade de Vida é a busca contínua da melhoria dos processos de trabalho, os quais precisam ser construídos não só para incorporar as novas tecnologias como para aproveitar o potencial humano, individual e em equipe. No contexto empresarial ela se insere na qualidade organizacional, no repensar contínuo da Empresa

Segundo Vasconcelos (2001) a qualidade de vida no trabalho constitui-se na peça chave do desenvolvimento humano e profissional, pois é nas organizações que o indivíduo, trabalhador, encontra seu sucesso ou sua frustração, situações estas que

interferem diretamente no seu bem-estar psicossocial, assim como no seu rendimento e desempenho profissional.

Figura 4 – Evolução do Conceito de QVT

| <b>Tabela 1. Evolução do conceito de QVT<sup>15,16</sup></b> |  |
|--|--|
| Concepções evolutivas da QVT                                 | Características básicas  |
| Entre 1958 e 1972: QVT como uma variável                     | Reação do indivíduo ao trabalho. Pesquisa-se como melhorar a qualidade de vida no trabalho para a pessoa   |
| Entre 1969 e 1974: QVT como uma abordagem                    | O foco era o indivíduo, antes do resultado organizacional, mas, simultaneamente, buscava-se trazer melhorias tanto à pessoa quanto à organização   |
| Entre 1972 e 1975: QVT como um método                        | Um conjunto de abordagens, métodos e 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 do cargo ou desenho de novas áreas com integração social e técnica (abordagem sociotécnica) |
| Entre 1975 e 1980: QVT como um movimento                     | Declaração ideológica sobre a natureza do trabalho e as reações dos trabalhadores com a organização. Os termos “administração participativa” e “democracia industrial” eram frequentemente usados como ideais do movimento do QVT  |
| Entre 1979 e 1982: QVT como tudo                             | Como panaceia contra a competição estrangeira, problemas de qualidade, baixas taxas de produtividade, problemas de queixas e reclamações e outros problemas organizacionais  |
| No futuro: QVT como nada                                     | Se alguns projetos de QVT fracassarem no futuro, isso não será mais que um modismo passageiro  |

Fonte: Chiavenato, 2010, p. 156

De acordo com figura 4, verifica-se como são as características básicas de QVT, e sua evolução ao longo dos tempos. Em 1950 compreende-se a necessidade do que pode ser melhorado, pesquisa-se como melhorar a qualidade de vida no trabalho, já na década de 60 considera-se os resultados tanto a pessoa quanto a organização. Em início da década de 70 ganham força as ferramentas de QVT, técnicas e estratégias para melhorar o ambiente de trabalho passam a ser usados com frequência. Por fim Chiavenato diz, “se alguns projetos de QVT fracassarem no futuro, isso não será mais que um modismo passageiro”.

### 3.5.1 Modelos de QVT

Neste ponto, analisaremos alguns modelos de QTV, tais indicadores permitem uma clareza de critérios e mostram diferentes indicadores que influenciam na qualidade de vida do trabalhador.

#### 3.5.1.1 Modelo de Nadler e Lawler

De acordo com Chiavenato (2010), esses autores consideram que a QVT está firmada em quatro aspectos, sendo eles:

1. Participação dos colaboradores nas decisões;
2. Reestruturação do trabalho por meio do enriquecimento de tarefas de grupos autônomos de trabalho;
3. Inovação no sistema de recompensas para influenciar o clima organizacional;
4. Melhoria no ambiente de trabalho, quanto a condições físicas e psicológicas, horário de trabalho e outros;

#### 3.5.1.2 Modelo de Hackman e Oldhan

O modelo propõe mensurar o nível de motivação gerado pelo trabalho, a dimensões são listadas por Chiavenato (2010).

1. Variedade de habilidades: O cargo deve requerer, diferentes habilidades, conhecimentos e competências das pessoas.
2. Identidade da tarefa: o trabalho deve ser realizado do início ao fim, para que se possa identificar um resultado palpável.
3. Significado da tarefa: a pessoa deve ter clareza de como fazer seu trabalho e o impacto que produz sobre o trabalho das outras pessoas.
4. Autonomia: a pessoa deve ter autonomia para planejar e executar suas tarefas.
5. Retroação do próprio trabalho: a tarefa deve proporcionar informação para que cada um possa se auto avaliar.
6. Retroação Extrínseca: retorno pelos superiores hierárquicos ou clientes, sobre o desempenho da tarefa.
7. Inter-Relacionamento: a tarefa deve possibilitar contato interpessoal.

#### 3.5.1.3 Modelo de Walton

De acordo com Chiavenato (2010), para Walton, existem oito fatores que afetam a QVT:

1. Compensação justa e adequada: remuneração pelo trabalho que a pessoa realiza, equidade interna e externa.

2. Condições de segurança e saúde no trabalho: envolvendo dimensões de jornada de trabalho e condições físicas que gere bem-estar.
3. Utilização e desenvolvimento de capacidades: proporcionar oportunidades de satisfazer as necessidades de utilização dos conhecimentos e habilidades do trabalhador.
4. Oportunidade de crescimento contínuo e segurança: possibilidade de carreira e crescimento profissional na organização, segurança no emprego de forma duradoura.
5. Integração social na organização: eliminação de barreiras hierárquicas marcantes, apoio mútuo.
6. Constitucionalismo: direitos e deveres do trabalhador, recursos contra decisões arbitrárias.
7. Trabalho e espaço total de vida: o trabalho não deve absorver o tempo e energia do trabalhador em detrimento a sua vida pessoal.
8. Relevância social na vida do trabalhador: o trabalho deve ser uma atividade que traga orgulho.

#### 3.5.1.4 Modelo de Chiavenato

A proposta de Chiavenato em seu modelo de QVT, é abordar o clima organizacional como modelador. Existem fatores imediatos e mediatos que interferem na QVT, desse modo:

1. Fatores de primeira ordem: imediatamente relacionados ao papel do indivíduo enquanto atua na organização, ou seja, representa o trabalho em si, que a pessoa executa.
2. Fatores de segunda ordem: relacionados ao entorno imediato do indivíduo, como os relacionamentos sociais imediatos, do indivíduo com seu superior, com seu fornecedor interno, cliente interno ou subordinados diretos.
3. Fatores de terceira ordem: relacionados ao entorno mediato, que circunda o indivíduo enquanto organização e a parcela de influência da QVT em cada um deles.
  - a) Diretrizes e políticas da empresa
  - b) Amizade e colegas
  - c) Ambiente psicológico

- d) Ambiente físico
  - e) Remuneração fixa e variável
  - f) Clientes externos
4. Fatores de quarta ordem: são relacionados a percepções individuais, atitudes e comportamentos do indivíduo em relação a seus objetivos e expectativas
- a) Imagem da empresa: podendo ser satisfatória ou insatisfatória.
  - b) Satisfação pessoal: grau de adequação dos seus objetivos com os da organização.
  - c) Autonomia: grau de independência para planejar e executar suas tarefas.
  - d) Variedade das tarefas: quanto maior a variedade, menor a rotina.
  - e) Identidade com o trabalho: quanto maior a identidade, mais a pessoa sente-se dona do seu trabalho, e do seu local de trabalho.
  - f) Retroação: grau de informação que o indivíduo recebe para avaliar a eficiência de seus esforços.
  - g) Reconhecimento: grau que percebe que seu trabalho é avaliado e recompensado.
  - h) Perspectiva: possibilidades de crescimento pessoal e profissional.
5. Fatores de quinta ordem: fatores internos, mais distantes do dia-dia do indivíduo, mas que exercem grande influência em seu comportamento e atitudes.
- a) Missão organizacional: grau de conhecimento e percepção da missão organizacional com seu projeto de vida.
  - b) Visão organizacional: percepção da visão organizacional com sua própria visão de futuro.
  - c) Cultura organizacional: congruência da cultura com seus ideais pessoais.
  - d) Estrutura organizacional: percepção do tipo de organização do trabalho e relacionamentos interpessoais.
  - e) Valores e princípios: adesão aos valores e princípios organizacionais.
  - f) Estilo de gestão: modelo de liderança, participativa e democrática, como os gestores lidam com seus subordinados.

- g) Estratégia Organizacional: maneira pela qual as pessoas estão orientadas a condução do planejamento estratégico.

### 3.6 ESTRATÉGIAS DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

Tendo em vista os inúmeros benefícios que as estratégias de QVT proporcionam ao trabalhador, as organizações cada vez mais buscam programas para promover a qualidade de vida do trabalho.

Figura 5 – Dimensões, ações e atividades de QVT

| <b>Dimensões</b>      | <b>Ações</b>  |
|-----------------------|---|
| <b>Biológica</b>      | Ações que promovam a saúde, que controlem os riscos ambientais e que atendam às necessidades físicas.     |
| <b>Psicológica</b>    | Ações que promovam a autoestima e o desenvolvimento das capacidades pessoais e profissionais.             |
| <b>Social</b>         | Ações que ofereçam benefícios sociais obrigatórios e espontâneos e criem oportunidade de lazer e cultura. |
| <b>Organizacional</b> | Ações que valorizem a imagem, estrutura, produto, relacionamento da empresa com os empregados.            |

Fonte: Gramms, 2017, p.219, adaptado de Limongi-França, 1996, p.245

Com base na figura acima, as dimensões biológicas estão voltadas a saúde e bem-estar do colaborador, dimensões psicológicas estão voltadas a saúde mental e emocional, dimensão social está voltada a ações que proporcionem interação social dos colaboradores nas organizações e dimensão organizacional está voltada ao relacionamento entre organização e colaborador.

Busca-se cada vez mais melhorias na saúde e bem-estar do trabalhador, e para isso faz-se necessário trabalhar com programas de QVT, Chiavenato (2014), cita três componentes para esses programas surtirem resultado, primeiramente ajudar os funcionários a identificar os riscos à saúde, segundo, educar os funcionários a respeito de riscos de saúde como tabagismo, pressão arterial, obesidade, dieta e estresse e por fim encorajar os funcionários a mudar o estilo de vida, praticando exercícios, mantendo uma boa alimentação e monitorando a saúde.

A seguir serão apresentadas algumas estratégias de QVT, sugerindo uma proposta de aplicação em programas de bem-estar em busca da prevenção de problemas de saúde do trabalhador.

### **3.6.1 Técnicas de Relaxamento**

As técnicas de relaxamento atuam diminuindo os níveis de ativação (arousal) e conseguem incrementar a capacidade de relaxamento. Relaxamento é incompatível de estresse. De acordo com Pereira (2014) desse modo reverter-se-ia os efeitos causados pelo mesmo, pois o relaxamento é uma técnica eficaz para combater o desgaste emocional.

### **3.6.2 Ginástica Laboral**

Mendes (2012) traz a ginastica laboral como um programa de QVT, que promove saúde e lazer, é considerada também programa de ergonomia, pois utiliza atividades físicas planejadas que visam a prevenção por esforços repetitivos. A GL ainda trabalha o cérebro, a mente, o corpo e estimula o autoconhecimento o que amplia a consciência e auto estima proporciona melhor relacionamento e comportamento.

### **3.6.3 Saúde Ocupacional**

A saúde ocupacional, está voltada para saúde do trabalhador, seu principal objetivo é prevenção de doenças que possam se originar no ambiente de trabalho. O comitê misto da OIT e OMS, em 1950 definiu a saúde ocupacional como aquela que “visa a promoção e manutenção em mais alto grau de bem-estar físico, mental e social dos trabalhadores em todas as ocupações e prevenção de doenças ocupacionais” e ainda de acordo com Mendes e Dias (1991) pode ser conceituada como, especialidade médica voltada para o tratamento e recuperação da saúde ou diminuição das sequelas causadas por acidentes e doenças.

### **3.6.4 Plano de Assistência Médica e Odontológica**

Garantir que todos os trabalhadores tenham acesso a saúde. Segundo Oliveira e Piza (2016) A responsabilidade social empresarial, tornou-se um fator de competitividade, devem conhecer os interesses e necessidades de seus funcionários



e aplicar ao planejamento da organização promovendo assim, melhor qualidade de vida ao trabalhador

### **3.6.5 Psicoterapia em Grupo ou Individual**

Disponibilizar um profissional que atue na organização, para atendimentos aos funcionários, compreender a satisfação dele no local de trabalho, suas satisfações e insatisfações, segundo Snyder & Lopez (2009) quanto mais importante a pessoa considera seu emprego, mais alto será seu nível de engajamento.

### **3.6.6 Educação Financeira**

Hoji (2014) destaca a importância da educação financeira, funções como análise, planejamento, controle financeiro, decisões de investimentos, financiamentos podem ser trabalhados e ensinados nas organizações. Do mesmo modo Neto (2014) complementa que é fundamental hoje em dia ter boas práticas de finanças pessoais a fim de planejar um futuro mais seguro.

### **3.6.7 Treinamento e Desenvolvimento Profissional**

Os treinamentos podem ser feitos de diversas formas externos ou internos, práticos ou teóricos, porem o desenvolvimento vai muito além do treinamento é processo a longo prazo, mas que pode alcançado e tem como principais objetivos a capacitação e qualificação dos profissionais, atualização, contato com novas tecnologias e formação dos componentes da equipe de liderança, segundo Silva (2015).

### **3.6.8 Desenvolvimento Interpessoal**

Um dos fatores determinantes do sucesso das organizações centra-se na maneira de captar e gerenciar o capital humano. Organizações procuram pessoas cada vez mais preparadas para ocupar cargos de responsabilidade. De acordo com Souza (2015) investir cada vez mais em desenvolvimento das pessoas é um ponto estratégico para as organizações. Identificar deficiências de conhecimento e habilidades individuais e buscar maneiras de suprir essas necessidades, é a chave para trabalhar o desenvolvimento de cada colaborador.

### **3.6.9 Comemoração de Datas Especiais**

Comemorar datas especiais, como Dia das Mães, Dias dos Pais, Dia da Mulher, Natal, Páscoa, Dia do Trabalho, Aniversário, entre outras, são maneiras de demonstrar valorização, reconhecimento e agradecimento as pessoas que fazem parte da equipe, segundo Gramms (2017).

A escolha de ações de programas de QVT devem ser feitas de acordo com a cultura de cada organização. Do mesmo modo Barbosa (2015) reforça que deve existir uma real identificação entre empresa-trabalhador para que as diversas ações implantadas possam gerar resultados.

## 4 METODOLOGIA DA PESQUISA

Magalhães (2004), conceitua que o estudo ou a ciência do caminho, seria a metodologia, pode ser considerado com uma trilha racional que facilita o caminho para que diversas pessoas possam percorrer. Quando se encontra a estrutura de determinada parte de um conhecimento, o qual é testado hipóteses que dizem respeito a ciência, descrevendo-se a busca de caminhos para resolver o problema, até que no censo comum, passam a ter uma metodologia.

De acordo com Perovano (2016) qualquer objeto de pesquisa, pode ser estudado de diversas formas, mas sempre com o uso um modelo de processos e etapas a ser seguido que se enquadre na investigação científica, a qual se propôs.

### 4.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

O presente trabalho trata-se de uma pesquisa, com contexto qualitativo. Para o tema abordado usou-se uma pesquisa exploratória para realização de pesquisa bibliográficas, utilizando-se da coleta de dados em artigos, livros e análise de conteúdo.

A pesquisa qualitativa de acordo com Gibbs (2011), visa abordar, entender, descrever e as vezes explicar o mesmo fenômeno de diversas maneiras diferentes. Através de análise de experiências, examinando interações e investigando documentos.

Segundo Cardano (2018), a pesquisa qualitativa responde de forma específica uma exigência geral, não se faz necessário o uso de números, aprofundando-se ao detalhe em relação ao todo, com o uso de estudos intensivos, permitindo desse modo a simplificação do objeto em estudo.

De acordo com Gil (1996), pesquisas exploratórias em geral são realizadas através de leituras e revisões de artigos, específico sobre o tema.

A revisão bibliográfica, de acordo com Casarin (2012), é feita através de documentos escritos, como artigos, livros, teses, dissertações, ou outros registros de autores que escreveram sobre o tema em questão, podendo-se verificar o que já foi produzido em estudos anteriores sobre o mesmo tema estudado.

## 4.2 PROCESSO DE COLETA DE DADOS

A coleta de dados, é um meio de levantar informações, podendo ser por meio de questionários, pesquisas, entrevistas, observação estruturadas, materiais selecionados, ou outra ferramenta existente ou desenvolvida pelo pesquisador, conforme citado por Pevorano (2016).

Neste sentido, para elaboração desse trabalho, foram usados, artigos científicos, livros, sites oficiais com dados reais, e pesquisa a legislação vigente, com ampla pesquisa em meio eletrônico e físico.

## 4.3 PROCESSO ANÁLISE DE DADOS

De acordo com Cervo (2002), para análise de dados, primeiramente faz-se uma pré-leitura informativa, onde certifica-se da existência de informações e visualiza de modo geral a pesquisa. Após localizado as informações inicia-se uma leitura seletiva, para fixar apenas o conteúdo que é realmente de interesse. Na sequência, é feito uma leitura crítica ou reflexiva, nessa fase os estudos passam para um nível mais detalhado, envolve um esforço bem maior, uma reflexão profunda e é analisado a capacidade de escolha das ideias principais e a diferenciação entre si, e finalmente a leitura interpretativa, que é a última etapa da análise de dados, a qual o pesquisador procura saber o que realmente o autor afirma, relaciona essas afirmações com o problema o qual busca solução e julga verdadeiro.

## 5 DESENVOLVIMENTO E RESULTADOS

Com a finalidade de responder à pergunta da pesquisa, foram estabelecidos um objetivo geral, e três objetivos específicos, sendo que os itens abordados a seguir visam atender a estes objetivos gerais e específicos em fase da pergunta de pesquisa:

Como a QVT pode minimizar o estresse ocupacional?

### 5.1 OBJETIVO GERAL: IDENTIFICAR AS ESTRATÉGIAS DE QVT QUE CONTRIBUEM PARA A PREVENÇÃO OU REDUÇÃO DO ESTRESSE ORGANIZACIONAL.

Atualmente, o mundo do trabalho tem exigido grandes e profundas transformações nos indivíduos, rotinas estressantes onde o ritmo de trabalho está cada vez mais rápido e as atividades cada vez mais diversificadas, necessidade de acompanhar o avanço tecnológico para manter-se no mercado, aumento da demanda e redução de prazo de entrega, são fatores que podem afetar a saúde do trabalhador. De acordo com Robbins (2012) as principais fontes de estresse decorrem de fatores ambientais, organizacionais e individuais.

O ambiente de trabalho, é onde passamos grande parte do nosso tempo, pode-se dizer a maior parte do nosso dia, e cabe a organização prover um clima favorável para que cada indivíduo possa desempenhar suas atividades de maneira positiva, Chiavenato (2009) evidencia esse aspecto dizendo que o clima trabalha como um influenciador motivacional.

Analisando a existência atual de grande tendência ao desenvolvimento de doenças decorrente das condições de trabalho, sente a necessidade de enraizar na cultura da empresa práticas voltadas a saúde e bem-estar do trabalhador. Para Zanelli (2010) o bem-estar só é possível se as interações humanas no ambiente estiverem sustentadas em objetivos com respeito mútuo, compromisso e contribuição para a saúde e qualidade de vida da coletividade organizacional.

Dessa forma, identifica-se estratégias de QVT que contribuem para redução do estresse organizacional, que serão descritas de forma detalhada nos quadros 5.1.4, para Vasconcelos (2001) a qualidade de vida no trabalho constitui-se na peça chave do desenvolvimento humano e profissional, pois é nas organizações que o indivíduo, trabalhador, encontra seu sucesso ou sua frustração. Entre as principais

estratégicas de QVT, estão as técnicas de relaxamento, Pereira (2014) descreve que o relaxamento é uma técnica eficaz para combater o desgaste emocional. Mendes (2012) traz a ginástica laboral como um programa de QVT, que promove saúde e lazer, é considerada também programa de ergonomia, pois utiliza atividades físicas planejadas que visam a prevenção por esforços repetitivos. Oferecer programas de assistência médica, para Oliveira e Piza (2016), tornou-se um fator de competitividade, devem conhecer os interesses e necessidades de seus funcionários e aplicar ao planejamento da organização promovendo assim, melhor qualidade de vida ao trabalhador.

### **5.1.1 Objetivo específico 1: Pesquisar aspectos teóricos sobre o tema do estudo**

O primeiro objetivo específico, buscou analisar embasamento teórico sobre o tema em estudo.

O trabalho faz parte da história, e é uma necessidade básica do ser humano desde sua existência. Antunes e Alves (2004) e Abrantes (2012), descrevem as horríveis condições de trabalho, longas jornadas de trabalho, exploração e precariedade.

Coutinho (2018), fala das diversas mudanças que ocorreram no mundo do trabalho.

O trabalho, deve ser visto com fonte de realização desafios e prazer, conforme citado por Xavier (2006) e reafirmado em outras palavras por Papa Francisco “O trabalho é sagrado por que expressa a dignidade das pessoas(...)”, ou seja o trabalho é fonte de sustento e realização. E é por meio do trabalho que as pessoas adquirem uma melhor qualidade de vida.

Também faz parte das relações de trabalho a cultura de cada organização, Robbins (2005), Souza (2014) e Dias (2013) relatam a cultura como um censo comum, a forma como as pessoas enxergam o mundo que vivem, e essas características da cultura organizacional tende a se perpetuar entre os membros, podendo a contribuir para o sucesso ou não da organização.

Já o clima organizacional, pode ser definido com um termômetro que mede a temperatura da organização, de acordo com Fleury (2002) e Chiavenato (2009), podendo desse modo identificar a percepção das pessoas e medir o nível de

contentamento ou descontentamento, nesse mesmo aspecto Maximiano (1995), descreve que o clima organizacional também está diretamente ligado a fatores que determinam a qualidade de vida do colaborador dentro da organização.

Portanto, o sentido do trabalho para o indivíduo e as suas relações com a cultura e clima organizacional se apresentam como elementos fundamentais para o bem-estar físico e mental nas relações do trabalho.

### **5.1.2 Objetivo específico 2: Caracterizar o estresse organizacional**

O estresse organizacional mencionado por Tamayo (2002), Greenberg (2002) e Gramms (2017), evidencia sentimento de frustração, sofrimento psíquico, físico e emocional, e ansiedade. Os autores convergem entre si, que os principais fatores que causam estresse são de origens ambientais como tecnologia com mudanças cada vez mais rápidas que foçam o profissional a acompanhar as inovações, origens organizacionais na qual faz-se necessário assumir diversas atividades, sofrer pressão referente a capacitação técnica e de origens individuais, como as crenças e valores do indivíduo. Podendo assim, desencadear outras doenças relacionadas ao trabalho, como a síndrome de *Burnout*, citada por Maslach (1993), como “Sensação de Estar Acabado”.

De forma semelhante com os autores citados, Arantes e Vieira (2002) considera que o estresse dentro das organizações vem crescendo em decorrência da pressão diária, sobre carga de trabalho, conflitos gerados dentro da organização pela falta de clareza sobre as responsabilidades de cada um, desgaste entre colegas de trabalho, entre outros fatores que com o passar do tempo afeta os indivíduos, interferindo no seu desenvolvimento e prejudicando o crescimento, do mesmo modo afirmado por Vasconcelos (2001) que é na organização que o indivíduo encontra seu sucesso ou frustração. Se considerar que o trabalho é o dignifica o homem conforme mencionado pelo Papa Francisco, se encontrar grande dose de frustração nessa relação de dependência, cresce a probabilidade de o indivíduo adoecer física e emocionalmente.

### 5.1.3 Objetivo específico 3: Verificar modelos de QVT;

Para verificação do terceiro objetivo específico, mostra-se os modelos de QVT, pois desde 1950 compreende-se a necessidade de buscar melhorias, já em 1960 considera-se os resultados tanto da pessoa quanto da organização. No início da década de 70 ganham tempo as ferramentas de QVT, técnicas e estratégias para melhorar o ambiente de trabalho.

A partir dos modelos de QVT, pode-se pesquisar em adotar critérios que possibilitem melhorias, satisfação e bem-estar no trabalho.

Mendes (2008), ressalta que qualquer mudança no ambiente de trabalho gera um efeito positivo ou negativo na percepção que as pessoas têm, pois, o trabalho é o centro da vida. Portanto, o trabalho deve promover, saúde, equilíbrio físico e psicoemocional, para o trabalhador ter boa qualidade de vida total é necessário ter boas condições de trabalho.

Com base nos autores Nadler e Lawler, Hackman e Oldhan, Walton e Chiavenato, podemos ver alguns modelos de QVT e seus principais critérios.

Figura 6 – Modelos de Qualidade de vida no Trabalho

| Modelos                 | Crítérios Principais   |
|-------------------------|--|
| <b>Nadler e Lawler</b>  | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Participação dos funcionários nas tomadas de decisão.</li> <li>2. Reestruturação do trabalho, através de enriquecimento de tarefas de grupos autônomos do trabalho.</li> <li>3. Inovação no sistema de recompensas para influenciar o clima organizacional.</li> <li>4. Melhorias no ambiente de trabalho, nas questões físicas, psicológicas, etc.</li> </ol>   |
| <b>Hackman e Oldhan</b> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Variedade de habilidades no cargo.</li> <li>2. Identidade da tarefa, trabalho do início ao fim.</li> <li>3. Significado da tarefa, clareza do que faz.</li> <li>4. Autonomia, para cada indivíduo planejar e executar suas tarefas.</li> </ol>   |
| <b>Walton</b>           | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Compensação justa e adequada, renda de acordo com o trabalho executado.</li> <li>2. Condições de saúde e segurança no trabalho, jornada de trabalho e ambiente físico que gere bem-estar.</li> <li>3. Desenvolvimento de capacidades, como autonomia, significado e identidade da tarefa.</li> <li>4. Trabalho e espaço total de vida, onde o trabalho não deve absorver todo o tempo e energia do trabalhador.</li> </ol> |
| <b>Chiavenato</b>       | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Integração social na organização, diretrizes e políticas da empresa, amizade e colegas, ambiente físico.</li> <li>2. Imagem da empresa, variedade de tarefas, reconhecimento.</li> <li>3. Perspectivas de crescimento.</li> <li>4. Estratégia organizacional, maneira pela qual as pessoas estão orientadas a condução do planejamento estratégico.</li> </ol>   |

Fonte: Elaborado pela autora a partir de referencial teórico (2019)



#### 5.1.4 Objetivo específico 4: Identificar estratégias de QVT que podem minimizar o estresse;

No objetivo específico 4 buscou-se estratégias para ajudar empresas e os funcionários a identificar os riscos à saúde, educar para uma vida mais saudável e encorajar a mudar o estilo de vida com práticas voltadas a prevenção de problemas de saúde do trabalhador. Tais práticas tem como base estudos de autores como Vasconcelos (2001), Mendes (2012), Pereira (2014), Oliveira e Piza (2016) e Gramms (2017). Para demonstração de forma sistemática, a autora do presente estudo criou quadros separando as estratégias de QVT por dimensões biológicas, psicológicas, sociais e organizacionais estudadas, com base no referencial teórico.

Figura 7 – Estratégias de QVT na Dimensão Biológica

| <b>Estratégias de Qualidade de Vida no Trabalho</b> |                                   |  |
|---|-----------------------------------|--|
|   | <b>Ação</b>                       | <b>Descrição</b>   |
| <b>Dimensão Biológica</b>                           | Prevenção de acidentes            | Atividades voltadas a prevenção de acidentes e treinamentos sobre o uso de equipamentos de proteção individual (EPI's) |
|   | Exames periódicos de saúde        | Consultas anuais patrocinadas pela empresa, com objetivo de prevenir doenças.  |
|   | Palestra sobre atividades Físicas | Sensibilização para importância de atividades físicas regulares.   |
|   | Convênios com Academias           | Ofertas ou descontos por meio de convênios com academias, aulas de natação, tênis, pilates.                            |
|   | Ginástica Laboral                 | Proporcionar ginástica laboral, permitindo que o colaborador melhor utilização de sua capacidade funcional.            |
|   | Campanhas de Vacinação            | Participar de campanhas de vacinação, como gripe, dengue, sarampo, febre amarela.                                      |
|   | Massagem em horário de expediente | Sessões de massagens relaxantes adequadas a função do trabalhador  |
|   | Nutrição                          | Programas estimuladores de adoção de bons hábitos alimentares.   |

Fonte: Elaborado pela autora a partir de referencial teórico (2019)

Na figura 7, são apresentadas algumas estratégias de QVT, relacionadas a condições biológicas, ações que promovam saúde e controlem riscos ambientais e também atendimento a necessidades físicas do trabalhador. De acordo com Pereira (2010) grande parte da existência do indivíduo é dedicado ao seu trabalho.

Figura 8 – Estratégias de QVT na Dimensão Psicológica

| <b>Estratégias de Qualidade de Vida no Trabalho</b> |  |  |
|---|--|--|
|   | <b>Ação</b>                                      | <b>Descrição</b>   |
| <b>Dimensão Psicológica</b>                         | Coaching   | Parcerias com profissionais para potencializar o desenvolvimento de competências comportamentais.  |
|   | Oficinas sobre gestão do tempo                   | Palestras sobre o uso e distribuição do tempo nas rotinas cotidianas.  |
|   | Técnicas de relaxamento                          | Disponibilização de espaço para exercícios que contribuem para redução do estresse, como meditação e respiração.                               |
|   | Campanhas de prevenção e tratamento de tabagismo | Consientização sobre os efeitos do uso.  |
|   | Psicoterapia                                     | Atendimento por profissionais especializados, com objetivo de tratar questões pessoais, dificuldades emocionais, comportamentais e cognitivas. |

Fonte: Elaborado pela autora a partir de referencial teórico (2019)

As estratégias apresentadas na figura 8, são de dimensão psicológicas, ou seja, ações que promovam autoestima e o desenvolvimento das capacidades pessoais e profissionais.

Figura 9 – Estratégias de QVT na Dimensão Social

| <b>Estratégias de Qualidade de Vida no Trabalho</b> |  |   |
|---|--|---|
|   | <b>Ação</b>                                | <b>Descrição</b>  |
| <b>Dimensão Social</b>                              | Educação financeira                        | Conscientização sobre hábitos e comportamentos em relação a finanças.   |
|   | Planejamento familiar                      | Orientação sobre planejamento familiar, época de ter filhos, reflexões sobre QVT e condições sociais.         |
|   | Desenvolvimento profissional               | Treinamento e desenvolvimento com objetivo de capacitar e aprimorar competências individuais do profissional. |
|   | Família na empresa                         | Projetos em datas especiais que possibilitem aos familiares conhecer a empresa.                               |
|   | Programas de preparação para aposentadoria | Apresentação de meios e condições para uma boa aposentadoria.   |
|   | Comemoração de datas especiais             | Destaque e brindes em datas especiais, como dia da mulher, Natal, Aniversário de empresa.                     |
|   | Voluntariado                               | Participação em ações voluntárias, onde os colaboradores são estimulados a dedicar-se a ações sociais         |

Fonte: Elaborado pela autora a partir de referencial teórico (2019)

Dimensão Social, são as ações apresentadas na figura 9, que tem por objetivo principal oferecer benefícios, criar oportunidades de lazer e cultura.

Figura 10 – Estratégias de QVT na Dimensão Organizacional

| <b>Estratégias de Qualidade de Vida no Trabalho</b> |  |   |
|---|--|---|
| <b>Dimensão Organizacional</b>                      | <b>Ação</b>                              | <b>Descrição</b>  |
|   | Avaliação e Mudanças Organizacionais     | Reavaliação, reorganização e redistribuição das tarefas, gestão participativa, desenvolvimento de carreira, entre outros. |
|   | Pesquisa de clima organizacional         | Ferramenta que tem objetivo de avaliar o clima organizacional e identificar oportunidades de melhorias.                   |
|   | Código de ética e conduta                | Documento que registra os princípios e regem a conduta pessoal e profissional do colaboradores.                           |
|   | Outplacement ou recolocação profissional | Orientação para conseguir uma recolocação profissional, acolhimento após a demissão para o levantamento de oportunidades  |
|   | Programa de benefícios espontâneos       | Oferta de benefícios não exigidos por lei.  |

Fonte: Elaborado pela autora a partir de referencial teórico (2019)

Com base na figura 10, observa-se ações organizacionais que valorizem a imagem e relacionamento da empresa com seus empregados.

Observa-se a importância das estratégias de QVT, independente de sua dimensão, todas são de grande importância para o trabalhador, pois hoje há um senso de saúde e preocupação com o bem-estar coletivo e individual, buscando manter um bom clima organizacional e condições de higiene e limpeza agradáveis.

## 5.2 CONSIDERAÇÕES FINAIS SOBRE A ANÁLISE DOS DADOS

Após a realização desse estudo, observa-se o trabalho vai muito além das necessidades básicas do homem, é onde busca-se o reconhecimento e a valorização. Mas é também pode ser fonte de angústia, estresse e sofrimento. Greeberg (2002), descreve que o estresse começa com uma situação de vida desequilibrada, e os sentimentos como medo, raiva, frustração, solidão, sobrecarga e desamparo podem

resultar em uma vida estressante. E através de estratégias de QVT pode-se minimizar o estresse e melhorar a satisfação e motivação dos indivíduos.

Figura 11 – Análise Estresse X Qualidade de Vida no Trabalho



Fonte: Elaborado pela autora a partir de referencial teórico (2019)

## **6 LIMITAÇÕES DA PESQUISA**

Nesse capítulo destacam-se as limitações percebidas pela autora durante a pesquisa. Observa-se que o tema é atual e bastante amplo, e o tempo para desenvolvimento é restrito, tendo-se a consciência que o estudo poderia ter sido estudado mais profundamente.

A ausência de uma pesquisa aplicada, entrevistar pessoas ou empresas, para analisar custos de implantação de um programa de QVT foi um dos principais aspectos que limitou o estudo.

Por ser um tema atual e de grande importância sugere-se estudos mais aprofundados a fim de promover sucesso para as organizações e bem-estar organizacional aos indivíduos.

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo desse trabalho foi identificar fatores que causam estresse e identificar estratégias de qualidade de vida que possam contribuir para redução do estresse organizacional, pois entende-se a importância de ter colaboradores com boa saúde física, mental e social, para contribuir com o sucesso da organização.

Através da pesquisa realizada, percebe-se que a qualidade de vida no trabalho pode ser vista como um instrumento de ganho mútuo, para empresa e colaboradores, pois quando o colaborador tem suas necessidades físicas, psicológicas e monetárias que se relacionam ao trabalho garantidas, o que ele irá oferecer em troca para a organização, será motivação, produtividade, desempenho de qualidade e comprometimento.

Desse modo, pode-se concluir que a qualidade de vida no trabalho é uma necessidade organizacional, implantar um programa com ações voltadas à saúde e bem-estar do colaborador, tornam as pessoas mais satisfeitas e reduzem os riscos de doenças ocupacionais.

Para finalizar, considera-se que os objetivos desse trabalho foram atingidos, uma vez que a pergunta problema abordada, foi respondida no corpo desse trabalho e em destaque, algumas das estratégias de QVT, como técnicas de relaxamento, ginástica laboral, planos de assistência médica, treinamento e desenvolvimento profissional, sugeridas pelos autores como Gramms (2017), Pereira (2014), Mendes (2012), Silva (2015) entre outros foram, descritas nos quadros no item 5.1.4 confirmando a importância e necessidade de buscar cada vez mais estratégias que só contribuem para manter os colaboradores saudáveis e a empresa competitiva no mercado.

## REFERENCIAS

ANTUNES, R. **A desertificação neoliberal**: (Collor, FHC, Lula). Campinas: Autores Associados, 2004.

ARANTES, Maria A de A Cunha. **Estresse**. 3. ed. São Paulo: Casa do Psicólogo 2010 ISBN 9788576961768

BISPO, Carlos A.F. **Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional**. Produção,v.16,n.2,p.258-273, Maio/Ago.2006.

CARDANO, Mario. **Manual de pesquisa qualitativa**. Editora Vozes 374 ISBN 9788532655028

CASARIN, Helen de Castro Silva; CASARIN, Samuel José. **Pesquisa científica : da teoria à prática** . Curitiba: Ibpex, 2012. ISBN 9788582123942

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações**. 2.ed. São Paulo: Elsevier, 2005. xviii, 539 p. ISBN 9788535218633.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 8.ed. rev. atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011. xxviii, 608 p. ISBN 9788535246711.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria geral da administração**. 7.ed 2013

COUTINHO, Marcia Hespanhol Bernardo; **Psicologia Social do Trabalho**. Petrópolis-RJ, 2017

Dados sobre Estresse no Brasil: Disponível em:  
<<http://www.estresse.com.br/pesquisas/>> Acesso em 17/04/2019

DIAS, Reinaldo. **Cultura Organizacional: Construção, Consolidação e Mudanças**. Ed. Atlas. São Paulo, 2013.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FISCHER, Rosa Maria Bueno. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1989. 170 p. ISBN 8522405077.

GIBBS, Graham. **Análise de dados qualitativos**. Porto Alegre ArtMed 2011 1 recurso online (Pesquisa qualitativa). ISBN 9788536321332.

GIL, Antonio Carlos. **Estudo de caso : fundamentação científica ; subsídios para coleta e análise de dados ; como redigir o relatório**. São Paulo Atlas 2009 1 recurso online ISBN 9788522464753.

GRAMMS, Lorena Carmen. **Gestão da qualidade de vida no trabalho**. Editora Intersaberes 284 ISBN 9788559723816.

GREENBERG, Jerrold S. **Administração do estresse**. 6.ed. São Paulo: Manole, 2002. 390 p. ISBN 8520412734.

GONÇALVES, Edwar Abreu. **Manual de segurança e saúde no trabalho**. São Paulo: LTr, 2000. 1134 p. ISBN 8573228245.

HOJI, Masakazu. **Administração financeira e orçamentária**: matemática financeira aplicada, estratégias financeiras, orçamento empresarial. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2012. xx, 587 p. ISBN 9788522468904.

Kirkmeyer, S.L. & Dougherty, T.W. (1988). Work load, tension, and coping: Moderating effects of supervisor support. *Personnel Psychology*, 41, 125-139

KNAPIK, Janete. **Gestão de pessoas e talentos - 1ª Edição**. Editora Intersaberes 356 ISBN 9788565704250, 2012.

LACOMBE, Francisco José Masset; **Recursos Humanos Princípios e Tendências**, 2. Ed. Saraiva, 2011

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina; RODRIGUES, Avelino Luiz. **Stress e trabalho**: guia básico com abordagem psicossomática. São Paulo: Atlas, 1996. 133 p. ISBN 85-224-1589-7.

LUZ, Ricardo Silveira. **Gestão do clima organizacional** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003

MAXIMIANO, A. C. A. **Além da hierarquia: como implantar estratégias participativas para administrar a empresa enxuta**. São Paulo: Atlas, 1995.

MASLACH, C. SCHAUFELI, W. & MAREK, T. (1993). Professional *Burnout* Recent Development in Theory and Research. Taylor & Francis.

Mc CORNELL, E (1982). *Burnout* in the Nursing Profession. St. Louis: Mosby Company. S.A.

MENDES, Ricardo Alves; LEITE, Neiva. **Ginástica laboral**: princípios e aplicações práticas. 2.ed. rev. e ampl. Barueri, SP: Manole, 2008. xxiii, 216 p. ISBN 9788520427132

OLIVEIRA, Maria Amélia Vallim de. **Administrando o stress**: com técnicas de programação neurolingüística. 2.ed. São Paulo: Gente, 1996. 133 p. ISBN 8573120630.

PAIVA, K. C. M.; COUTO, J. H. **Qualidade de vida e estresse gerencial "pós-choque de gestão"**: o caso da Copasa-MG. *Rev. Adm. Pública*, Rio de Janeiro, v. 42, n. 6, dez. 2008.



Papa Francisco, **Trabalho dignifica o homem**. Disponível em: <https://www.vaticannews.va/pt/papa-francisco/audiencias-papal/2019-05/audiencia-geral-01-maio-2019.html>. Acesso em 25/05/2019

PEREIRA, Ana Maria Teresa Benevides. **Burnout: quando o trabalho ameaça o bem-estar do trabalhador**. 4. ed. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2010. ISBN 9788562553448

**Precisamos falar sobre Estresse**, disponível em: <https://exame.abril.com.br/negocios/precisamos-falar-sobre-estresse/>, acessado em 20/06/2019

PEROVANO, Dalton Gean. **Manual de metodologia da pesquisa científica**. Curitiba: Intersaberes, 2016. (Dialógica). ISBN 9788559720211.  
ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Tim; SOBRAL, Filipe. **Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. 14. ed. São Paulo: Pearson, 2010. xxvi, 633 p. ISBN 9788576055693.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002. ISBN 9788587918161.

Selye, H. (1959). **Stress, a tensão da vida**. São Paulo: Ibrasa - Instituição Brasileira de Difusão Cultural.

SILVA, Marco Aurélio Dias da; MARCHI, Ricardo de. **Saúde e qualidade de vida no trabalho**. São Paulo: Best Seller, 1997. 181 p. ISBN 8571235910.

Snyder, C. R., & Lopez, S. J. (2009). **Psicologia Positiva: Uma abordagem científica e prática das qualidades humanas**. (R. C. Costa, Trad.). Porto Alegre: Artmed.

SOUZA, Carla Patricia da Silva. **Cultura e clima organizacional : compreendendo a essência das organizações**. Curitiba: Intersaberes, 2014. ISBN 9788544300053.

SCHEIN, E. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.

TAMAYO, Álvaro. **Estresse e cultura organizacional**. São Paulo, SP: Pearson, 2008. ISBN 9788573965766.

VERGARA, Sylvia Constant. **EMPRESA HUMANIZADA: a organização necessária e possível**. SC Vergara, PD Branco - Revista de Administração de Empresas, 2001

VASCONCELOS, A. F. **Qualidade de Vida no Trabalho: Origem, Evolução e Perspectivas**. São Paulo, v. 08, nº 1, p. 24-35, mar. 2001.

XAVIER, Ricardo de Almeida Prado. **Sua carreira: planejamento e gestão: Como desenvolver melhor seus talentos e competências**. São Paulo: Financial Times - Prentice Hall, 2006.

ZANELLI, José Carlos. **Estresse nas organizações de trabalho:** compreensão e intervenção baseadas em evidências. Porto Alegre: Artmed, 2010. 128 p. (Biblioteca Artmed. Psicologia organizacional e institucional). ISBN 9788536321011.