



Marzo 2019 - ISSN: 1696-8352

CUSTOS PARA IMPLANTAR UMA CONTROLADORIA NA GESTÃO DA QUALIDADE DE VIDA DOS COLABORADORES EM UMA EMPRESA

Flávia Eleutério Monteiro¹
Jason Baumann²
Prof. M. Sc. Rickardo Léo Ramos Gomes³
Prof. Dra. Rosangela Couras Del Vecchio⁴

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Flávia Eleutério Monteiro, Jason Baumann, Rickardo Léo Ramos Gomes y Rosangela Couras Del Vecchio (2019): "Custos para implantar uma controladoria na gestão da qualidade de vida dos colaboradores em uma empresa", Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana, (marzo 2019). En línea:

<https://www.eumed.net/rev/oel/2019/03/custos-qualidade-vida.html>

RESUMO

Este artigo tem por objetivo mostrar a importância em investir na qualidade de vida no trabalho, visando combater o estresse e as consequências deste na vida dos funcionários e consequentemente no bom funcionamento da empresa. O principal objetivo é comprovar o valor do investimento para a melhoria da qualidade de vida nas organizações, visando aumento de produtividade/ lucratividade e diminuição dos agentes geradores de estresse e suas consequências e apresentar soluções viáveis para empresas de médio porte. Foi utilizada a metodologia de caráter exploratória, com abordagem qualitativa. No resultado foi visto que na empresa 1, os colaboradores sinalizaram um aumento na produtividade e o *turnover* foi reduzido em quase 32% e no quesito de acidentes de trabalho, no dia da visita, a empresa estava com mais de 200 dias sem algum acidente. Enquanto que na empresa 2, que não possui nenhuma ferramenta de combate ao estresse e melhoria da qualidade de vida de seus funcionários, o *turnover* da empresa é considerável alta, por se tratar de uma empresa de médio porte, com quase 2 funcionários desligados da empresa por dia, dados estes sinalizados pelos

¹ Pós-Graduando do Curso de MBA em Administração de Negócios

² Pós-Graduando do Curso de MBA em Controladoria e Finanças

³ Professor da Disciplina de Metodologia do Trabalho Científico (Orientador) – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Ceará (IFCe); Instituto Euvaldo Lodi (IEL); Centro Universitário UniAteneu. Dr. (Tít. Cult.) em Ciências Biológicas pela FICL; M. Sc. em Fitotecnia pela Universidade Federal do Ceará (UFC); Spec. em Metodologia do Ensino de Ciências pela Universidade Estadual do Ceará (UECe); Spec. (Tít. Cult.) em Paleontologia Internacional pela Faculdade Internacional de Cursos Livres (FICL). Graduado em Agronomia pela Universidade Federal do Ceará (UFC); licenciado em Matemática, Biologia, Física e Química pela Universidade Estadual Vale do Acaraú (UVA); Consultor Internacional do BIRD para Laboratórios Científicos.

⁴ Professora Orientadora e Coordenadora Pedagógica da Pós-graduação da UniAteneu, Doutora em Ciências da Educação pela Universidade Americana, Doutora em Administração pela UNIDA.

entrevistados. Conclui-se a importância e necessidade do investimento na gestão de pessoas com o objetivo no crescimento da empresa.

Palavras-chave: Qualidade de vida. Gestão de pessoas. Investimento. Estresse.

RESUMEN

Este artículo tiene por objetivo mostrar la importancia en invertir en la calidad de vida en el trabajo, buscando combatir el estrés y las consecuencias de éste en la vida de los empleados y consecuentemente en el buen funcionamiento de la empresa. El principal objetivo es comprobar el valor de la inversión para la mejora de la calidad de vida en las organizaciones, buscando aumento de productividad / rentabilidad y disminución de los agentes generadores de estrés y sus consecuencias y presentar soluciones viables para empresas medianas. Se utilizó la metodología de carácter exploratorio, con abordaje cualitativo. En el resultado fue visto que en la empresa 1, los colaboradores señalaron un aumento en la productividad y el turnover se redujo en casi el 32% y en el caso de accidentes de trabajo, el día de la visita, la empresa tenía más de 200 días sin algún accidente. Mientras que en la empresa 2, que no posee ninguna herramienta de combate al estrés y mejora de la calidad de vida de sus empleados, el volumen de negocios de la empresa es considerable, por tratarse de una mediana empresa, con casi 2 empleados desconectados de la empresa por día, dados estos señalizados por los entrevistados. Se concluye la importancia y necesidad de la inversión en la gestión de personas con el objetivo en el crecimiento de la empresa.

Palabras clave: Calidad de vida. Gestión de personas. La inversión. El estrés.

ABSTRACT

This article aims to show the importance of investing in quality of life at work, aiming to combat stress and its consequences in the lives of employees and consequently in the good functioning of the company. The main objective is to prove the value of the investment to improve the quality of life in organizations, aiming to increase productivity / profitability and decrease of the agents that generate stress and its consequences and present viable solutions for medium-sized companies. The exploratory methodology was used, with a qualitative approach. In the result, it was seen that in the company 1, the employees signaled an increase in productivity and turnover was reduced by almost 32% and in the case of work accidents, on the day of the visit, the company was more than 200 days without some accident. While in company 2, which has no tools to combat stress and improve the quality of life of its employees, the turnover of the company is considerable, since it is a medium-sized company with almost 2 employees disconnected from the company per day, given by those interviewed. It concludes the importance and necessity of the investment in the management of people with the objective in the growth of the company.

Subject Descriptor (JEL): D 15 Life Cycle Models and Saving

Keywords: Quality of life. People management. Investment. Stress.

1 INTRODUÇÃO

Com a globalização, o avanço da conectividade, da quantidade de informações e do aumento excessivo da competitividade das empresas, o Brasil segue em segundo lugar perdendo

somente para o Japão, como o país mais estressado no mundo, conforme pesquisa feita pela *International Stress Management Association* (ISMA – BRASIL, 2017).

Alguns fatores para alavancar estes níveis de estresse em nosso cotidiano, como má alimentação, tarefas levadas do trabalho para casa, aumento excessivo do trânsito, falta de segurança pública, inexistência de tempo com atividades familiares e realizações pessoais, como por exemplo o voluntariado e a incapacidade de enxergar um futuro desejado, elevam consideravelmente o nível de estressados no país.

Mas, segundo a pesquisa realizada pela ISMA – Brasil, nada é comparado com o estresse dentro das organizações.

Números esses que chegam a 69% dos entrevistados, informando que o maior causador do estresse é o ambiente de trabalho, chefes ditadores, horários excessivos, metas inalcançáveis, falta de processos claros e bem definidos para o funcionamento corporativo e ações ativas para os colaboradores, por exemplo ginástica laboral.

Estes fatores causam nas pessoas, insônia, falta de equilíbrio mental, ansiedade, fadiga mental, problemas familiares, dores articulares e cabeça, irritabilidade, impaciência, falta de produtividade, falta de atenção e os principais fatores de morte no país, o AVC (Acidente Vascular Cerebral) e o suicídio sendo este, conforme pesquisa da OMS (Organização Mundial da Saúde) o resultado mais preocupante na atualidade, deixando o Brasil na quinta posição no *ranking* mundial de países com maior número de suicidas e potenciais atitudes suicidas do mundo.

Considerando todos estes fatores, este artigo foi desenvolvido para analisar os custos para implantação de uma controladoria na gestão de pessoas e assim buscar a melhoria das atividades profissionais e alcance dos objetivos visionários do empreendimento, controlando e analisando todos os dados pré-sinalizados através das ferramentas propostas.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Segundo o prefácio da obra *Administração de Novos Tempos*, do autor Chiavenato (2010, p.07) diz: “no mundo atual já não sobressaem os países dotados de tamanho ou vastidão territorial, possuidores de recursos naturais ou de imensas jazidas de matérias primas”.

Hoje, o negócio é outro. Os países bem-sucedido são aqueles dotados de conhecimento e tecnologia e que sabem agregar valor e competir com produtos e serviços de melhor qualidade e de menor preço. Custos baixos e elevada produtividade. Qualidade e produtividade.

São as organizações que levam um país para a frente. E as próprias organizações dependem de pessoas competentes e talentosas.

É que a solução de muitos dos complexos problemas que afligem o mundo moderno reside hoje na gestão de uma pessoa. Na capacidade de gerir, aglutinar e utilizar recursos escassos, e fazê-lo de forma cada vez melhor rumo a excelência.

Isso é feito através de organizações que devem ser adequadamente administradas de maneira a extrair resultados extraordinários dos recursos utilizados.

Estes fatores que chama atenção, qualidade e produtividade com excelência, são os fatores determinantes para o sucesso de uma organização, acarretando trabalhos excessivos em horas, gestão e administração.

Sabendo que todos estes fatores e processos são praticados, exercidos e impostos para o capital humano. Portanto o processo de gerir com qualidade os colaboradores de uma empresa é de fundamental importância.

O estudo e gestão do comportamento humano é parte fundamental para a gerência dos recursos humanos e alta produtividade organizacional.

A teoria de Relações Humanas (1933), afirma que o processo humanístico de entender e quebrar o excessivo controle hierárquico e encorajar a espontaneidade nos trabalhadores, é unânime e de que, quando a organização tenta bloquear o crescimento individual e o crescimento das pessoas dentro da organização, o desperdício das suas competências as levavam a um estado de desânimo e provocavam disfunção dentro dos processos administrativos, e muitos deles levados ao extremo como competição destrutiva dentro das organizações, redução de processo de trabalho e falta de objetivação de metas.

O esforço de humanização das empresas leva a estudos em que a preocupação nas abordagens participativas e, sobretudo, a satisfação com o trabalho a ser desempenhado são prioritárias para que a organização continue competitiva e com sua saúde organizacional em dia, pois é fato que a organização é um elemento vivo e seus colaboradores são responsáveis pela sua sobrevivência.

Segundo Simon (1947, p.03) na obra “O comportamento Administrativo”:

Levar em conta a importância do fator comportamental do ser humano, é atentar-se que a estrutura organizacional faz um papel coadjuvante no processo administrativo e que focar nos aspectos comportamentais é a solução de prover a organização de fatos e fatores capazes de entender e solucionar processos inteiros dentro do seu contexto.

O desenvolvimento e a preocupação do entendimento do estudo do comportamento fazem com que as organizações comecem a se preparar com um novo cenário de desenvolvimento interno, onde as estratégias de mudança de estrutura organizacional são estabelecidas a partir dos diagnósticos que relatam dados tangíveis de como as mudanças e algumas intervenções devem ser apontadas e finalizadas na busca, constante, de um engajamento participativo de todos os trabalhadores, visando garantir uma melhora, significativa, da qualidade de vida no trabalho e, também, uma melhoria no desempenho geral da empresa fruto deste engajamento

Engajamento é um estado positivo do “eu” no trabalho, enquanto que um estado de insatisfação implica a perda de motivação e separação do eu do trabalho, quando o colaborador se encontra num estado de envolvimento, o trabalho o absorve e contribui para que suas atividades sejam experiências positivas, assim se define o nível de engajamento no trabalho (Maranhão; Macieira; 2014 *apud* Nazario; Klimeck, 2016, p. 06).

Vigor	-altos níveis de energia; -persistência; -desejo de esforçar-se no trabalho; -resiliência mental, considerando-se as atividades laborais.
Dedicação	-estar plenamente concentrado (<i>involved</i>) na realização do trabalho; -inspiração; -orgulho; -desafio; -objetivo; -significado; -entusiasmo.
Absorção	-estar plenamente concentrado e feliz na realização do trabalho; -sensação de que o tempo passa “voando”; -dificuldade de desligar do trabalho.

Quadro 1 – Componentes do engajamento no trabalho

Fonte: Adaptado de Salanova, Agut e Peiró (2005 apud Nazario; Klimeck, 2016, p. 06)

É claro que todo este entendimento leva em consideração o indivíduo como parcela importantíssima dentro do contexto organizacional, mas, de modo bem focado, é possível verificar e estabelecer os parâmetros de melhoria da organização em cima dos processos de aplicação e visualização do estado comportamental de seus colaboradores, melhorando e eficiência e a eficácia das organizações.

A psicologia estuda constantemente as ações e motivações do indivíduo dentro e fora das corporações. Assim a principal questão da psicologia da motivação é: Porque o indivíduo se comporta da maneira como ele o faz?

O estudo da motivação comporta a busca de princípios (gerais) que nos auxiliem a compreender por que os seres humanos e animais, em determinadas situações, escolhem, iniciam e mantem determinadas ações.

O que motiva as pessoas são as necessidades insatisfeitas, para isso o indivíduo movimentase gerando o progresso, produzindo assim a motivação para satisfazer suas necessidades (MASLOW, 1940)

Portanto o princípio básico da motivação é: uma necessidade insatisfeita é um motivador de comportamento. A teoria e a prática da motivação fazem parte do dia a dia de nossas vidas, é latente percebermos que um indivíduo motivado está mais satisfeito e, por conseguinte, produz mais dentro da organização.

A motivação é um dos fatores primordiais para a diminuição do absenteísmo, atrasos, reclamações e discordâncias entre os grupos de trabalho e doenças causadas pela falta de motivação. Mas o que é motivação?

Motivação (do latim moveres, mover) refere-se, em psicologia, em etologia e em outras ciências humanas, à condição do organismo que influencia a direção (orientação para um objetivo) do comportamento. Em outras palavras, é o impulso interno que leva a ação.

Na teoria de Maslow (1940), existem cinco sistemas responsáveis pela maior parte do nosso comportamento, que vão das mais primitivas até as mais civilizadas.



Figura 1 – Teoria de Maslow (1940)

Fonte: <https://blog.opinionbox.com/piramide-de-maslow/>

Segundo Maslow (1940), existe uma tendência natural nos indivíduos das necessidades a serem satisfeitas, sendo que o indivíduo entende que, a cada necessidade atendida, ele está preparado e pronto para subir um degrau do seu nível de necessidades, ou seja, a cada elevação na hierarquia das necessidades o mesmo indivíduo tem a percepção de que sua ascensão é bem-sucedida elevando o grau de maturidade do mesmo.

Nível Fisiológico: o indivíduo preocupa-se basicamente com sua sobrevivência. Tudo que é inevitável e necessário para sua sobrevivência, como, respiração, alimentação, locomoção e local para dormir.

Maslow (1940 *apud* Botana, 2015, p. 25) explica que:

Necessidades Básicas ou Fisiológicas (também chamadas em algumas interpretações como Nível de Sobrevivência): Estão incluídos aqui os itens que garantem a sobrevivência do indivíduo e a preservação da espécie. Alguns itens que fazem parte desse nível são as necessidades de alimentação, abrigo, descanso e reprodução.

Por mais básico que se apresente, este nível é tão importante quanto os outros, pois passamos a vida toda trabalhando para comermos melhor, termos uma casa melhor e procurando buscar uma qualidade de vida melhor.

Nível de Segurança: Essa é a camada que fala da necessidade que existe em se sentir seguro em relação ao emprego, saúde, família e propriedade. Preocupação da autopreservação.

Maslow (1940 *apud* Botana, 2015, p. 25) explica que:

Necessidades de Segurança: referem-se à estabilidade ou manutenção do que se tem. É a busca de proteção contra a ameaça e a privação. É a luta contra o perigo. Estão incluídas aqui as questões de saúde e bem-estar, os aspectos de segurança física pessoal e segurança financeira, além da busca de proteção contra imprevistos.

Significa que quando estamos em um emprego estável, quando estamos saudáveis, quando possuímos um local seguro para dormir e nossos familiares, a tendência é de sentirmos mais seguros e motivados, para realizar atividades básicas do dia a dia, quanto para realizarmos um trabalho mais eficiente no trabalho.

Nível Social: este nível corresponde as questões sociais, seus relacionamentos com familiares, amigos e sociedade no todo. O desejo de ser aceito.

Maslow (1940 *apud* Botana, 2015, p. 25) defende que:

Necessidades Sociais (ou de associação): referem-se à necessidade do ser humano de “fazer parte”. Incluem os aspectos que envolvem os relacionamentos baseados em emoção. Estão incluídas nas necessidades sociais a intimidade, as amizades, os convívios sociais de todas as espécies, a formação e manutenção da família e a participação em grupos organizados como clubes, sindicatos, torcidas, grupos de música ou dança, etc. Um aspecto relevante desse nível são os efeitos provocados pela sua ausência, especialmente nos tempos modernos e em centros urbanos: a depressão, a solidão e a ansiedade.

Sentir-se parte de um grupo, ser membro de um clube, receber carinho e afeto dos familiares, amigos e pessoas do sexo oposto.

Nível de Estima: Existem dois tipos: o reconhecimento das nossas capacidades por nós mesmos e o reconhecimento dos outros da nossa capacidade de adequação.

Maslow (1940 *apud* Botana, 2015, p. 25) aponta que:

Necessidades de Autoestima ou Status: Após fazer parte do grupo, o passo seguinte para o ser humano é ter destaque nesse grupo, pois esse grupo envolve a autoconfiança, a necessidade de aprovação e reconhecimento social, o respeito, prestígio e consideração por parte do grupo, além da sensação de independência e autonomia.

Em geral é a necessidade de sentir-se digno, respeitado por si e pelos outros, com prestígio e reconhecimento, poder, orgulho etc. Incluem-se também as necessidades de autoestima.

Preocupa-se em contribuir e ter reconhecimento dos seus esforços

Nível Realização Pessoal ou Autorrealização: Também conhecidas como necessidades de crescimento. Incluem a realização, aproveitar todo o potencial próprio, ser aquilo que se pode ser, fazer o que a pessoa gosta e é capaz de conseguir.

Maslow (1940 *apud* Botana, 2015, p. 26) indica que:

Necessidade de Autorrealização: é o patamar máximo da motivação do ser humano. É usufruir do potencial máximo do ser: fazer o que se quer, o que se gosta e o que se sabe, explorando todas as possibilidades e praticando o autodesenvolvimento continuamente.

Relaciona-se com as necessidades de estima: a autonomia, a independência e o autocontrole. Desafios no trabalho, necessidade de influenciar nas decisões, autonomia, crescimento, satisfação e conquista.

Botana (2015, p. 26) explica que:

Diversas pesquisas utilizam a Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow como base de estudo. Ferreira *et al.* (2010) estudaram a correlação entre o nível educacional e a percepção quanto aos fatores motivacionais da Teoria de Maslow no ambiente de trabalho. Kotliarov (2008) propôs a formalização em bases matemáticas da Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow, junto com outra teoria que também aborda o aspecto da motivação, a Teoria dos Dois Fatores de Frederick Herzberg, utilizando funções não-contínuas especiais, e Saeednia *et al.* (2013) desenvolveram uma escala de medição da satisfação das necessidades básicas em adultos, após ter feito trabalho semelhante em crianças.

2.1 Gestão de Pessoas do Século XXI

Segundo artigo de Paulo Guedes, “A Arte de Ser Invisível” – (IN: Revista Exame, 1997 p.30)

A transição da gestão tradicional para o processo de gestão do século XXI vem exigindo grandes desafios aos gestores e as informações que circulam na mídia atestam que muitos executivos, dirigentes e gestores estão sendo reprovados nessa prova de seleção natural em que vencem os que se adaptarem as mudanças e não os que estão há mais tempo no cargo ou que faziam uso do poder e da dominação pura e simples. O mundo mudou e muitos profissionais não conseguem acompanhar essas mudanças com novas lentes e novas atitudes e começam a ficar à margem do mundo do trabalho.

Já para Legge (2005, *apud* Nascimento, 2016, p. 30), “a gestão de pessoas é considerada como a utilização de recursos humanos de forma eficiente em busca dos objetivos organizacionais”.

Boxall e Purcell (2008 *apud* Nascimento, 2016, p. 30), consideram que a gestão de pessoas: “envolve todas as atividades relacionadas à gestão do trabalho e das pessoas nas organizações”.

O grande desafio da gestão de pessoas no cenário atual é falar a língua real, menos teórico e político e criar condições para que o trabalho seja fonte de prazer e realizações, por meio de medidas que favoreçam o crescimento pessoal e profissional das pessoas.

Assim como, cuidar da saúde e do clima organizacional proporcionando um ambiente harmonioso e saudável para trabalhar e viver. Quanto mais próxima essa relação de troca, melhores resultados para todos, empresa, empregado, sociedade e país.

As relações de trabalho criadas entre empregador e empregado vem passando por muitas transformações. A ideia do emprego vitalício, oriunda do Japão e outros países desenvolvidos, deixaram de refletir a realidade.

O termo trabalho tem sido preferido ao de emprego. Trabalho não vai faltar, agora, emprego já vem sofrendo mudanças rápidas no conceito.

Segundo o sociólogo Alvin Toffler (*apud* CHIAVENATO, 2010, p.131):

Estamos à beira de uma nova economia, uma nova política e uma nova educação. Mais de 15% dos americanos trabalham em casa, em SoHo's (*Small Office, Home Office*), ao lado de um microcomputador ligado em rede com suas organizações.

Novos modelos de gestão empresarial, novas relações capital/trabalho, novas maneiras de utilizar serviços-meios para realizar atividades fins. Eis o novo dinâmico cenário em que se desenvolverá a batalha da produção.

Perspectiva	Premissas Básicas	Relação entre as práticas de gestão de pessoas, a estratégia do negócio e o ambiente	Considerações para utilização
Universalista	Pressupõe a utilização de melhores práticas de gestão de pessoas.	Não existe. As práticas são consideradas autossuficientes	Cada prática, isoladamente, leva a uma performance organizacional superior, independentemente do contexto, segmento de atuação da organização ou outras práticas de gestão.
Contingencial	Não existem melhores práticas. O efeito das práticas de gestão de pessoas é dependente da estratégia organizacional ou do ambiente (interno e externo)	As práticas são definidas em função das opções organizacionais, em especial a estratégia.	Muitas contingências internas e externas podem afetar a definição ou o resultado de uma ou de um conjunto de práticas. A interação entre as práticas é pouco considerada.
Configuracional	É possível estabelecer um conjunto de práticas, definido como um sistema de RH, que	A integração entre as práticas do conjunto pode ser mais importante do que as	Determinados conjuntos de práticas (sistemas de RH) podem atender e/ou responder às

	se inter-relaciona de múltiplas formas	relações com as opções organizacionais.	demandas específicas do ambiente de negócio.
Contextual	O sistema de RH é considerado parte de um macro ambiente, recebendo e fornecendo influência deste	A definição do sistema de RH considera contextos de negócio e posicionamento organizacional.	O desempenho organizacional é uma condição multidirecional, dependente de relações sinérgicas entre múltiplas variáveis.

Quadro 2 - Comparativo entre as Perspectivas Teóricas que Fundamentam o Estudo da Gestão de Pessoa

Fonte: Bianchi *et al*, 2017.

O ser humano vem também passando por mudanças com alterações em seus valores e conceitos, pois passa-se de espectador para o produtor e criador de uma nova sociedade.

O figurismo do trabalhador nas organizações deixou de existir, e o protagonismo está tomando posse de todos os envolvidos.

Muitas da teoria comumente aplicada e desenvolvidas em outras épocas caíram em desuso com o passar dos anos, como tudo que se declina com o fator tempo, afinal nada é para sempre, ainda mais na atual surpreendente velocidade do avanço da tecnologia e das informações da era da globalização.

Sendo assim, não é difícil afirmar que a gestão de pessoas nas organizações do século XXI estará enfatizada, voltada e focada para a sustentabilidade de uma nova forma de condução de talentos, onde não há barreiras ou fronteiras para o desenvolvimento do capital humano.

Nessa nova realidade, há uma eclosão da criatividade e inovação, apoiadas pelo empreendedorismo que se forma pelas ideias, as quais provem do conhecimento que está na cabeça das pessoas.

Visando a essa riqueza nas mãos, as empresas transformam-se em organizações educadoras e em organizações do conhecimento. A ferramenta para sustentar todo este processo, é o desenvolvimento por competências.

Os novos profissionais que almejam sua inserção no mercado de trabalho deverão ater-se a todo este processo contínuo de transformação, o qual irá reger e definir a linha tênue entre o sucesso e o fracasso profissional, desenvolvendo e aprimorando seu capital intelectual, que será a moeda dominante no mercado de trabalho.

2.1.1 Gestão de Pessoas na Indústria do Século XXI

A tecnologia da informação provocou o surgimento da globalização da economia. A competitividade tornou-se mais intensa entre as empresas. Após o advento da internet, a informação passou a cruzar o planeta em questão de segundos.

O capital deixou de ser o recurso mais importante e deu lugar ao conhecimento. A cultura organizacional sofreu forte impacto e passamos privilegiar a mudança e a inovação voltadas para o futuro.

As mudanças passaram a ser rápidas, velozes e sem continuidade com o passado. Isso trouxe um contexto ambiental de turbulência e de imprevisibilidade.

Mas, em algum momento desse passado as indústrias, os governos e os próprios interessados negligenciaram suas responsabilidades nos aspectos formação e capacitação profissional e, a consequência disso, foi a formação de um enorme contingente de pessoas desqualificadas e despreparadas para atuarem nesse mercado de trabalho, cada vez mais competitivo e exigente.

Isso é um grande desafio para aqueles que precisam de uma colocação profissional e também para as organizações, as quais necessitam cada vez mais de funcionários capacitados e qualificados.

A redução dos empregos nas indústrias também está relacionada com mudanças organizacionais. Os administradores estão diminuindo os cargos de chefia, a pirâmide das indústrias estão terceirizando grande parte das atividades.

Nestas indústrias modernas, multiplica-se a ideia de que é melhor subcontratar serviços a contratar gerentes e nos trabalhos que não sejam essenciais, a ordem é terceirizar.

Portanto a falta do conhecimento é um dos e/ou principal fator de desemprego na atualidade, no qual o Brasil possui grandes ausências na formação acadêmica e escolar dos indivíduos ativos do país, com metodologias ultrapassadas e atrasos das inovações e atualidades frente ao mundo hoje globalizado.

Segundo pesquisa do IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatísticas (2018), o desemprego brasileiro chegou a níveis altíssimos, com quase 14 milhões de brasileiros fora do mercado de trabalho.

Mas nesta pesquisa foi sinalizado um quesito muito importante, quem são essas pessoas?

A pesquisa mostrou que apenas 0,08% destes indivíduos sem emprego formal, possuíam pós-graduação acima, ou seja, o conhecimento é a fonte de emprego na atualidade.

2.1.2 Gestão de Pessoas com Qualidade de Vida.

Entendendo a atualidade conforme informações anteriores, percebe-se que o conhecimento, gestão de pessoas e as mudanças nas estratégias são fundamentais para alcance dos objetivos e sucessos das empresas.

A sustentabilidade de uma empresa parte do pressuposto que é o conjunto de regras e comportamentos dos envolvidos, rege o sucesso ou não de uma organização.

Ciente deste pressuposto, as organizações atuais estão em busca de melhorias nos processos e principalmente no seu corpo de colaboradores, que são responsáveis pela maioria das decisões, recursos e lucratividade da empresa.

Segundo Kotler (1998, p.364) “o maior patrimônio de uma empresa, bate o cartão as 18 horas”.

Partindo deste princípio, as organizações estão voltando suas estratégias para a melhoria continua na Qualidade de Vida de seus colaboradores.

O que é qualidade de vida no trabalho?

Segundo Schmidt, no livro *Administração Financeira*, (2013, p.152) “Qualidade de Vida no trabalho (QVT) é o conjunto das ações de uma empresa que envolve a implementação de melhorias e inovações gerenciais e tecnológicas no ambiente de trabalho”.

Assim sendo, a Organização Mundial da Saúde (OMS) define Qualidade de Vida como:

Um conjunto de percepções individuais de vida no contexto dos sistemas de cultura e de valores em que vivem e em relação a suas metas, expectativas, padrões e preocupações. Essas dimensões possibilitam a consciência e o desenvolvimento da saúde integral do trabalhador, assim como a possibilidade de se ter uma visão sistêmica e seu posterior equilíbrio e expansão, onde se busca uma inter-relação harmoniosa dos vários aspectos e dimensões do ser humano. (Carmello, 2015 apud Lima; Nogueira, 2017, p. 03).

Carvalho (2014, p. 06) alerta que:

A preocupação com Qualidade de Vida no Trabalho e com a satisfação dos colaboradores, não pode ser vista como forma de modismo das empresas, mas deve ser uma ferramenta de suma importância para o desenvolvimento das organizações que têm foco na produtividade, no mercado de trabalho.

A construção da qualidade de vida no trabalho ocorre a partir do momento em que se olha a empresa e as pessoas como um todo, o que chamamos de enfoque biopsicossocial.

O posicionamento biopsicossocial representa o fator diferencial para a realização de diagnósticos, campanhas, criação de serviços e implantação de projetos voltados para a preservação e desenvolvimento das pessoas, durante o trabalho na empresa.

CRITÉRIOS	INDICADORES DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO
1 Compensação Justa e Adequada	<input type="checkbox"/> Remuneração adequada <input type="checkbox"/> Equiparação salarial dentro da organização <input type="checkbox"/> Equiparação salarial com o mercado de trabalho
2 Condições de trabalho	<input type="checkbox"/> Jornada de trabalho <input type="checkbox"/> Ambiente físico seguro e saudável <input type="checkbox"/> Salubridade
3 Oportunidade de crescimento e segurança	<input type="checkbox"/> Crescimento e desenvolvimento pessoal <input type="checkbox"/> Perspectivas de avanço salarial <input type="checkbox"/> Estabilidade
4 Integração social na organização	<input type="checkbox"/> Ausência de preconceitos <input type="checkbox"/> Igualdade <input type="checkbox"/> Relacionamento <input type="checkbox"/> Senso comunitário

5 Constitucionalismo	<input type="checkbox"/> Direito do trabalhador <input type="checkbox"/> Privacidade pessoal <input type="checkbox"/> Liberdade de expressão
6 O trabalho e o espaço total da vida pessoal	<input type="checkbox"/> Estabilidade de horários <input type="checkbox"/> Poucas mudanças geográficas <input type="checkbox"/> Tempo para lazer com a família
7 Relevância social do trabalho na vida	<input type="checkbox"/> Imagem da empresa <input type="checkbox"/> Responsabilidade social da empresa <input type="checkbox"/> Responsabilidade pelos produtos
8 Uso e desenvolvimento de capacidade	<input type="checkbox"/> Autonomia <input type="checkbox"/> Qualidade múltipla <input type="checkbox"/> Informação sobre o processo de trabalho

Quadro 3 - Indicadores de qualidade de vida no trabalho.

Fonte: Andrada (2010 apud Carvalho, 2014, p. 04).

Na revolução atual, que insere o trabalhador na era do conhecimento, requer dele o desenvolvimento de habilidades para lidar com um mundo extremamente complexo, incerto e instável.

Mesmo com a necessidade do colaborador como indivíduo e a sua importância para a organização como fonte de conhecimento, ainda não são dadas certezas de que isso trará maiores benefícios ou qualidade de vida ao trabalhador, pois com o aumento da tecnologia o esforço torna-se menor e a diminuição do número de pessoas que trabalha em uma função possibilita o acúmulo de funções.

Essa excessiva responsabilidade e acúmulos de horas trabalhadas, vem desgastando cada vez mais a relação entre empregado e empregador.

Trazendo mais e mais doenças causadas por horas excessivas de trabalho, líderes não preparados para orientar, espaços físicos impróprios para resolução das tarefas e as fortes cobranças do mercado de trabalho pela permanência e o consumo excessivo de bens e serviços.

Para motivar um colaborador, deve-se criar um ambiente de participação, de integração com superiores, com colegas de trabalho, partindo sempre da compreensão das necessidades dos empregados.

A gerência ou líder deve estar mais próximo, para criar um ambiente onde as pessoas se sintam bem. Isso é possível quando a gestão é participativa e o ambiente é voltado ao processo orgânico em que os colaboradores podem opinar e participar da formulação do contexto e do ambiente organizacional.

De fato, o trabalho é vital para o ser humano e torná-lo mais participativo, utilizando potencialidades e talentos, dar-lhes condições de trabalho adequadas, resultará no aumento da saúde mental e física dos trabalhadores.

Assim um programa de QVT deve atingir todos os níveis, direcionando esforços para a canalização da energia disponível para o comprometimento humano.

As ferramentas para se criar um programa de QVT dentro de uma empresa são inúmeras, dependendo dos fatores internos (quantidade de colaboradores, espaço físico e disponibilidade financeira entre outros).

O grande exemplo mundial de um projeto bem-sucedido na melhoria da qualidade de vida em uma corporação é o Google. Segue exemplo:

Segundo o site da Associação Nacional de Medicina do Trabalho, Larry Page e Sergey Brin (2012), fundadores do Google, uma empresa com mais de 20 mil funcionários no mundo todo, tem uma máxima: “não se deve usar terno para ser formal”, linha fundamental de sua filosofia de trabalho e que situa a companhia como uma das mais avançadas em saúde ocupacional.

Para isso, criaram um ambiente de trabalho informal, onde as ideias podem surgir na cafeteria ou no ginásio de esportes com a mesma fluência e eficácia do que em uma reunião de equipe.

Utilizam bicicletas ou patinetes para se deslocar de forma rápida de uma reunião para a outra; poltronas de massagem e bolas infláveis gigantes ajudam a relaxar; há balanços de playground onde desaparecer enquanto de lê um relatório; e mesas de sinuca despertam ideias criativas.

Tudo isso e mais um pouco fazem parte do ambiente de trabalho da empresa líder mundial de buscas on-line.

Foram criadas até associações internas de funcionários para realizar atividades em seu tempo livre, como sessões de cinema, degustação de vinhos, ciclismo ou trilhas de montanha, estendendo tais tarefas a atividades para os familiares participarem.

O desafio atual é encontrar a melhor ferramenta, condições financeiras e entender seus colaboradores para assim promover ações pontuais para uma melhoria na qualidade de vida gerando retornos consideráveis para ambos.

3 METODOLOGIA

A metodologia utilizada para a elaboração deste artigo é apenas exploratória. Seguido por uma pesquisa de abordagem qualitativa e empírica.

Empregando-se para tal finalidade uma revisão de literatura com temas pertinentes a problemática estudada.

Segundo Silva e Menezes (2000, p.20)

A pesquisa qualitativa considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números. A interpretação dos fenômenos e atribuição dos significados são básicos no processo qualitativo. Não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas. O ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados e o pesquisador é o instrumento-chave. O processo e seu significado são os focos principais de abordagem.

Segundo Chizzotti (2006, p. 144),

O termo qualitativo implica uma partilha densa com pessoas, fatos e locais que constituem objetos de pesquisa, para extrair desse convívio os significados visíveis e latentes que somente são perceptíveis a uma atenção sensível.

Os pesquisadores compreenderam que, para uma boa fundamentação teórica, que é a base necessária de qualquer pesquisa, fosse realizada, concomitantemente, uma pesquisa bibliográfica, extremamente, necessária para que fosse possível estudar os dados bibliográficos adquiridos, como forma de ampliar o conhecimento relativo ao presente estudo, buscando assim mostrar que existem muitas variantes além da realidade cotidiana dos pesquisadores.

Desta maneira, não é possível negar a importância da pesquisa bibliográfica no processo de investigação. Fachin (2001, p. 125) define a importância da pesquisa bibliográfica da seguinte maneira “[...] é a base para as demais pesquisas e pode-se dizer que é um constante na vida de quem se propõe a estudar”.

Nesse sentido, a escolha por referenciais teóricos distintos deve-se ao fato de que, ao discutir sobre os desafios da nova gestão de pessoas e implantação de qualidade de vida dentro de empresas, estamos tratando de um fenômeno complexo.

Tanto pela sua constituição, quanto pelas causas e consequências, pois conta com uma multiplicidade de relações (empregado x empregador) que permeiam essa problemática.

Dentre as contribuições que foram pesquisadas destacam-se as obras de autores como, por exemplo: Kotler (1998); Martín-Alcázar *et al* (2005); Chiavenato (2010); Carvalho (2014); Botana (2015); Nascimento (2016) e Lima e Nogueira (2017).

Na metodologia escolhida, foi efetuado duas visitas técnicas em empresas com portes diferentes.

Não foi liberado pela gestão de ambas as organizações a autorização para divulgar seus nomes e nem dos gestores participantes da pesquisa, portanto adotamos na sua simplicidade nomes fictícios.

Para uma maior afirmativa e assertividade nos resultados, um dos participantes deste artigo, possui especialidade em uma área proposta do tema, custos.

As empresas pesquisadas serão assim descritas.

EMPRESA 1:

Empresa Biscoito – Empresa no ramo alimentício, com mais de 80 anos de sua fundação, e mais de 20 mil funcionários distribuídos pelo país e América Latina.

A visita decorreu no dia 30 de novembro do ano de 2017, supervisionada pelos gestores de Recursos Humanos – RH 1 e RH 2, mais um supervisor de visitas técnicas chamado de SV 1.

Os lugares disponibilizados para visita foram, produção de biscoitos recheados, despachos de mercadorias, refeitórios e os espaços pertinentes a esta pesquisa o qual se descreverá no decorrer da apresentação qualitativa.

EMPRESA 2:

Empresa Elétrica – Empresa do ramo eletroeletrônico, com mais de 25 anos de fundação, mais de 300 funcionários distribuídos em 3 locais da cidade de Fortaleza – Ceará.

A visita ocorreu no dia 06 de junho de 2018, supervisionado pela Gestores de Recursos Humanos – RHC, Gerente Comercial – GC, acompanhados do *Manager Supply Chain* da empresa – MSC.

Os locais visitados foram os ambientes de depósito, recebimentos de mercadorias, área comercial e recursos humanos.

Em ambas as empresas foram efetuadas perguntas abertas para melhor entendimento do tema do artigo.

3.1 Pesquisa *in Company*

Empresa Biscoito: primeiro local a ser visitado foram os despachos de mercadorias, o qual percebeu-se a quantidade excessiva de produtos no espaço reduzido, acarretando grandes esforços físicos dos colaboradores para localizar os produtos a serem despachados.

Ação para melhorias: aquisição de empilhadeiras manuais e hidráulicas e a implantação de geolocalização dos produtos para despachos.

Produção de Biscoitos Recheados: percebeu-se a ausência de luvas protetoras para higienização e manuseio dos produtos, alta temperatura para permanência dos colaboradores.

Ações para melhorias: disponibilidade de álcool zero para higienização das mãos, liberados pela vigilância sanitária, dispensa a cada 30 minutos para deslocar-se cada colaborador em um ambiente composto por ar condicionado e a troca de posição de trabalho para outros ambientes com temperatura amena.

Espaços de descansos: locais para uma qualidade de vida, composto por espaço de teatro, computadores com acesso à internet, vídeo games com jogos de ensino, locais para bordados, músicas, cadeiras para descansos em ambientes com luzes apropriadas e odor preparado para um descanso.

Resultados: com a implantação do espaço de descansos, conforme informou a RH1 e RH2, os colaboradores sinalizaram um aumento na produtividade e o *turnover* foi reduzido em quase 32%, pois conforme próprios colaboradores, estes espaços são mentalmente e fisicamente apropriados para descansos e assim reflexão e concentração nas atividades contratantes.

Outros dados de relevância são no quesito de acidentes de trabalho, no qual do dia da visita a empresa biscoito estava com mais de 200 dias sem algum acidente, sinalizando uma atenção continuada dos colaboradores.

O SV 1 sinalizou a satisfação em trabalhar em uma empresa com tantas preocupações por seus colaboradores, sinalizando uma qualidade de vida e projeção de crescimento profissional atuante.

Empresa Elétrica: Os locais visitados perceberam-se a ausência de sinalizadores de permanência, alta temperatura em alguns ambientes de grande circulação dos colaboradores, pisos sem condições de transportes, podendo ocorrer acidentes evidentes e equipamentos em condições impróprias para a qualidade de vida dos funcionários desta empresa.

A empresa não possui nenhum projeto para melhorias tanto dos espaços físicos e/ou nas ferramentas de trabalho.

Tanto a RHC quanto o MSC sinalizaram sua concordância das ausências nas ferramentas e espaços físicos apropriados para melhorar as atividades de seus colaboradores.

O GC sinalizou que os telefones impróprios para os funcionários de sua área, já foram objetos para algumas ações judiciais e aposentadorias de dois colaboradores por problemas auditivos.

Alguns dados sinalizados pelos participantes desta entrevista, foi que o *turnover* da empresa é considerável alta, por se tratar de uma empresa de médio porte, com quase 2 funcionários desligados da empresa por dia, acarretando alto impacto em todo o processo e sustentabilidade da empresa.

4 PLANO DE AÇÃO

4.1 Custo

Segundo orçamento fornecido pela empresa Laborarte em 28 de novembro de 2018, o custo para implantação do programa de ginástica laboral fica em torno de R\$ 27,00 hora/aula, podendo ser fracionada em 3 sessões de 15 minutos ou 4 sessões de 10 minutos.

O valor não é cobrado por funcionário, se a empresa dispuser um espaço para 10 ou 50 pessoas, por exemplo, o valor da hora será o mesmo.

4.2. Implantação

Implantação do programa de ginástica laboral com sessões de exercícios físicos específicos para cada área ou setor dentro da empresa, através de alongamentos trabalhando a compensação das estruturas musculares envolvidas nas tarefas ocupacionais diárias.

Martins e Barreto (2001 apud Lima; Nogueira, 2017, p. 04) descrevem a ginástica laboral “como exercícios efetuados no ambiente de trabalho com sessões de 5, 10 ou 15 minutos, tendo como principais objetivos a prevenção das LER/DORT e a diminuição do estresse, através dos exercícios de alongamento e de relaxamento”.

Atividades de curta duração, no próprio ambiente de trabalho, atuando de forma preventiva e terapêutica. São realizados alongamentos, percepção corporal, exercícios respiratórios, reeducação postural, dinâmicas de grupo e relaxamento.

Dentre os benefícios para o colaborador e para a empresa estão a mudança na rotina, alívio de dores e estresse, diminuição das tensões musculares e o esforço na execução das tarefas diárias, correção da postura, melhora da autoestima, maior concentração no trabalho, maior integração entre os grupos, melhora do estado geral da saúde, como consequência aumento de produtividade sem desgastá-lo física e psicologicamente, diminuição de despesas médicas, diminuição de afastamentos por LER/DORT e por fatores psíquicos, mostra a preocupação da empresa para com seus funcionários, melhora a imagem externa e competitiva da empresa.

A empresa Laborarte também dispõe de projetos de ergonomia, são projetos acoplados à Ginástica Laboral, sem custo extra para o cliente.

Dicas de Saúde enviadas quinzenalmente, Bate Papo com envio mensal, Labordance, projeto de dança de salão na ginástica laboral, Meditação, Blitz Postural, onde a Laborarte identifica pessoas com maior dificuldade postural e dá a eles uma melhor assistência, Flexibilidade Total, serviço fornecido nos primeiros 2 meses, realizando testes com os colaboradores para avaliar o índice de flexibilidade a fim de auxiliar o planejamento das aulas de Ginástica Laboral, Medida Certa, onde a Laborarte promove uma aferição das medidas dos colaboradores com *ranking* de resultados, os colaboradores que proporcionalmente perderem mais peso ganharão prêmios.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conclui-se que, com a pesquisa apresentada neste artigo entre as empresas Biscoito e Elétrica, o investimento na gestão de pessoas é de supra importância e necessidade, pois o retorno com o aumento da produtividade, rentabilidade e qualidade de vida para os colaboradores, se concretiza com o foco no objetivo de crescimento, fundamental para o alinhamento (organizacionais e individuais) de qualquer empreendimento.

Com um investimento de baixo custo, sugeriu-se a implantação de ginástica laboral e projetos de ergonomia, acompanhados de assistência especializada, trazendo uma melhoria na autoestima e motivação dos colaboradores.

Portanto sugere-se que o trabalho de pesquisa seja continuado, para a escolha da melhor ferramenta, estratégia e prestação de serviços, buscando a melhoria contínua no ambiente de trabalho e conseqüentemente na qualidade de vida dos colaboradores, diminuindo ações emergenciais e médicas.

REFERÊNCIAS

Andrada, Paulo Célio Bento. (2010). *A percepção da qualidade de vida no trabalho*. V Encontro de Iniciação Científica, Curso de Administração FA7.

Bianchi, Eliane Maria Pires Giavina; Quishida, Alessandra; Foroni, Paula Gabriela. (2017). Atuação do Líder na Gestão Estratégica de Pessoas: Reflexões, Lacunas e Oportunidades. *RAC*, Rio de Janeiro, v. 21, n. 1, art. 3, pp. 41-61, Jan./Fev. <http://dx.doi.org/10.1590/1982-7849rac2017150280>.

Botana, Luiz Flávio Soarez. (2015). *Desenvolvimento e Aplicação de um Modelo de Gestão Evolutiva para Micro e Pequenas Empresas Gráficas Brasileiras Apoiado na Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow*. São Paulo: UNIP.

Boxall, P.; Purcell, J. (2003). *Strategy and human resource management*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.

Carmello, E. (2015). *Qualidade de Vida no Trabalho*. IV Congresso Paranaense de Recursos Humanos. Paraná, Brasil.

Carvalho, Maria de Fátima de Sousa. (2014). *Gestão De Pessoas: Implantando Qualidade De Vida No Trabalho Sustentável Nas Organizações*. *Revista Científica do ITAPAC, Araguaína*, v. 7, n.1, Pub.6, janeiro. ISSN 1983-6708.

Chiavenato, Idalberto. (2010). *Administração nos Novos Tempos*. São Paulo: Editora Campus (Elsevier).

Chizzotti, A. (2006). *Pesquisa qualitativa em Ciências Humanas e Sociais*. 3. ed. Petrópolis: Vozes.

Fachin, O. (2001). *Fundamentos de metodologia*. 3.ed. São Paulo: Saraiva.

Ferreira, A.; Demutti, C. M.; Gimenez, P. E. O. (2010). *A Teoria das Necessidades de Maslow: A influência no Nível Educacional sobre a sua Percepção no Ambiente de Trabalho*. XIII SemeAd Seminários em Administração.

Giovelli, Schmidt; Marin, Andrea Cristina. (2013). *Administração Financeira*. São Paulo: Editora DCL (Difusão Cultural do Livro)

Grazielly, Rita Marques. (2012). *Manual de RH e Gestão de Pessoas*. São Paulo: Editora DCL (Difusão Cultural do Livro)

Kotler, Philip. (1998). *Princípios de Marketing*. São Paulo: Editora LTC, 1998.

Kotliarov, I. (2008). Mathematical formalization of theories of motivation proposed by Maslow and Herzberg. *Fractal: Revista de Psicologia*, v. 20, n. 2, p. 341– 346. doi: 10.1590/S1984-02922008000200002.

Lima, Fabiana Viegas Brandão; Nogueira, Ricardo Jorge da Cunha Costa. A Efetividade do Programa de Ginástica Laboral. *Revista UFRR*. ISSN: 2237-8057 DOI: 10.18227/2237-8057rarr.v7i2.3481.

Legge, K (2005). *Human resource management: rhetorics and realities*. New York: Palgrave.

Maranhão. M; Macieira. M. (2014). *O processo nosso de cada dia: modelagem de processos de trabalho*. 2. Ed. Rio de Janeiro, Qualitymark Editora.

Martín-Alcázar, F.; Romero-Fernández, P. M.; Sánchez-Gardey, G. (2005). Strategic human resource management: integrating the universalistic, contingent, configurational and contextual perspectives.

The International Journal of Human Resource Management, 16(5), 633-659.

<http://dx.doi.org/10.1080/09585190500082519>

Martins, G. de C. e Barreto, S. M, G. (2001). Vivências de ginástica laboral e melhoria da qualidade de vida do trabalhador: resultados apresentados por funcionários administrativos do instituto de física da Universidade de São Paulo. *Motriz*. Vol.13, n.3, pp.214-217. Rio Claro São Carlos, SP.

Nascimento, M. da P. F. do. (2016). Desafios na Área de Gestão de Pessoas no Século XXI. *Revista PAGMAR*, Rio de Janeiro, v. 4, n. 4, p. 29 - 34, jan./dez. ISSN 2318-1702 | e-ISSN 2446-4791

Nazario, Mitally; Klimeck, Kálien Alves. (2016). Qualidade de vida e engajamento no trabalho: Uma análise em uma cooperativa de assistência à saúde. *RGC*, Santa Maria, v.3, n.5, Págs. 43-56, jan./jun.

Saeednia, Y.; Nor, M. M. D. (2013). Measuring Hierarchy of Basic Needs among Adults. *Procedia - Social and Behavioral Sciences, World Conference on Psychology and Sociology*, v. 82, p. 417 – 420. doi: 10.1016/j.sbspro.2013.06.285.

Salanova, Marisa; Agut, Sonia; Peiró, José María. (2005). Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: the mediation of service climate. *Journal of applied Psychology*, v. 90, n. 6, p. 1217.

Silva, Edna Lúcia da. (2000). *Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação*. Eстера Muszkat. Florianópolis: UFSC, 20 p.

SITES INVESTIGADOS

<http://www.sobreadministracao.com/a-piramide-hierarquia-de-necessidades-de-maslow/>

<http://www.rh.com.br/Portal/Mudanca/Artigo/7433/as-diferentes-eras-das-organizacoes-e-a-formacao-do-capital-humano.html>

<https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/desafios-gestao-de-pessoas/>

<https://www.anamt.org.br/portal/2012/06/08/saude-e-o-que-interessa-no-ambiente-corporativo/>