

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS CURSO DE  
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PEDAGÓGICA NAS ETSUS - CEPEPE**

**LEILA CRISTINA FERNANDES COSTA**

**REESTRUTURAÇÃO DO PROCESSO DE TRABALHO: UM  
OLHAR VOLTADO PARA A QUALIDADE DE VIDA DO  
TRABALHADOR**

**MACEIÓ - ALAGOAS**

**2013**

**LEILA CRISTINA FERNANDES COSTA**

**REESTRUTURAÇÃO DO PROCESSO DE TRABALHO: UM  
OLHAR VOLTADO PARA A QUALIDADE DE VIDA DO  
TRABALHADOR**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao  
Curso de Especialização em Gestão Pedagógica  
nas ETSUS - CEGEPE, Universidade Federal de  
Minas Gerais, para obtenção do Certificado de  
Especialista.

Orientadora: Eulita Maria Barcelos

**MACEIÓ- ALAGOAS**

**2013**

Ficha de Identificação da Obra  
Escola de Enfermagem da UFMG

Costa, Leila Cristina Fernandes

Reestruturação do processo de trabalho: um olhar voltado para a qualidade de vida do trabalhador. [manuscrito] / Leila Cristina Fernandes Costa. - 2013.

37 f.

Orientadora: Eulita Maria Barcelos.

Monografia apresentada ao Curso de Especialização em Gestão Pedagógica nas Escolas Técnicas do SUS, realizado pela Escola de Enfermagem da Universidade Federal de Minas Gerais. ETSUS - Pólo de Maceió-AL, para obtenção do título de Especialista em Gestão Pedagógica.

1. Educação Profissional em Saúde Pública. 2. Educação Profissionalizante. 3. Educação em Saúde. 4. Qualidade de Vida. 5. Saúde do Trabalhador. I. Barcelos, Eulita Maria. II. Universidade Federal de Minas Gerais. Escola de Enfermagem. Curso de Especialização em Gestão Pedagógica nas Escolas Técnicas do SUS. III. Título.

Leila Cristina Fernandes Costa

**REORGANIZAÇÃO DO PROCESSO DE TRABALHO: UM OLHAR  
VOLTADO PARA A QUALIDADE DE VIDA DO TRABALHADOR**

Trabalho apresentado ao Curso de  
Especialização em Gestão Pedagógica nas  
ETSUS, realizado pela Universidade Federal  
de Minas Gerais, ETSUS Pólo Salvador/BA.

BANCA EXAMINADORA:

  
Prof<sup>a</sup>. Eulita Maria Barcelos (Orientadora)

  
Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Mécia Heloisa Ferreira Cunha

Data de aprovação: 23 de agosto de 2013

Maceio - AL  
2013

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus e todos os meus amigos espirituais pelas oportunidades sempre colocadas em minha vida.

Aos meus anjos de guarda que estão sempre me apoiando em tudo que faço (mãe, irmã, sobrinha e marido).

Agradeço também a todas as pessoas que diretamente e indiretamente fizeram parte desse momento e que me ajudaram, a cada dia, no meu amadurecimento profissional.

“A menos que modifiquemos a nossa maneira de pensar, não seremos capazes de resolver os problemas causados pela forma como nos acostumamos ver o mundo.”

*Albert Einstein*

## RESUMO

O mundo globalizado trouxe mudanças que afetaram a sociedade em todos os aspectos políticos, econômicos, culturais, ambientais e sociais. No mundo do trabalho, observam-se grandes transformações em consequência do aumento da competitividade nas organizações, gerando padrões elevados, maiores responsabilidades e habilidades no desempenho das atividades desenvolvidas pelo trabalhador. Como consequência, essas transformações influenciam decisivamente na qualidade de vida no trabalho, na medida em que práticas inadequadas no ambiente de trabalho geram impactos negativos na saúde física e emocional dos trabalhadores interferindo nos processos e atividades desenvolvidas nas empresas. A importância da qualidade de vida no trabalho representa a necessidade de atuar na valorização das condições de trabalho, proporciona uma nova visão do homem, do trabalho e da organização, as pessoas passam a ser consideradas como parceiras, pois são fornecedoras de conhecimentos, habilidades, competências e, sobretudo, o mais importante aporte para a instituição. O projeto de intervenção proposto traz como objetivo desenvolver uma reestruturação do processo de trabalho da Escola Técnica de Saúde Professora Valéria Hora. para estabelecer uma melhor qualidade de vida e, conseqüentemente, valorização dos funcionários. Sendo assim, foram utilizados subsídios teóricos na elaboração da revisão de literatura que abordam a importância do trabalho na vida das pessoas, a qualidade de vida, o clima organizacional e a qualidade de vida no trabalho. Com isso foram sugeridas estratégias e metas com a finalidade de amenizar o desgaste da jornada de trabalho e restabelecer o estado emocional e físico dos funcionários.

**Palavras-chave:** Trabalho. Qualidade de vida. Condições de trabalho. Qualidade de vida no trabalho

## **ABSTRACT**

The globalized world has brought changes that have affected our society in all political, economic, cultural, environmental and social. In the working world we see major changes as a result of increased competitiveness in organizations generating high standards, greater responsibilities and skills in the performance of activities by the worker which consequently greatly influenced the quality of work life. Improper practices in the workplace generate negative impacts on physical and emotional health of workers interfering in the processes and activities of the companies. The importance of quality of life at work is the need to act in the valuation of working conditions, providing a new view of man, and the work of the organization, people come to be considered as partners they are provider of knowledge, skills, competencies and, above all, the most important contribution to the institution. The project proposed intervention has as objective to develop a reorganization of work processes to establish a better quality of life and therefore valuing its employees of the Technical School of Health Professor Valeria Time. Therefore, we used theoretical data discussed in the literature review that address the importance of work in people's lives, quality of life, organizational climate and quality of life at work. With that were suggested strategies, goals in order to minimize wear of the working day and restore the physical and emotional state of employees.

**Keywords:** Work. Quality of life. Condition of work. Quality of work life

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO .....	9
2 JUSTIFICATIVA.....	11
3 OBJETIVO	13
4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	14
5 REVISÃO DE LITERATURA	16
5.1 O trabalho e sua importância na vida das pessoas	17
5.2 Qualidade de vida	17
5.3 O clima organizacional	17
5.4 Qualidade de vida no trabalho	20
6 PLANO DE INTERVENÇÃO.....	22
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS	32
REFERÊNCIAS -----	33

## 1 INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas pode-se observar expressivas mudanças nas áreas econômica, tecnológica, social e política; nas instituições mudanças gerenciais que intensificam o trabalho, como jornadas longas, ritmos acelerados, acúmulo de funções e rotatividade entre empregados, criando um ambiente de trabalho mais competitivo, exigindo assim novas demandas das pessoas com mais habilidades, níveis de crescimento de escolaridade e mais responsabilidades para conduzir e produzir resultados(CIMBALISTA,2006)

Neste contexto tais mudanças exigem do trabalhador expectativas de uma maior produtividade e desempenho sempre contínuo influenciando decisivamente na qualidade de vida no trabalho. Todas essas transformações têm impactos significantes sobre a saúde do trabalhador.

A satisfação no trabalho deve fazer parte da vida do indivíduo e não ser motivo de *stress* ou adoecimento. É importante perceber que o ser humano manifesta sentimentos, ambições e busca o crescimento no trabalho que ele desenvolve.

De acordo com Macedo e Matos (2008), frequentemente, são identificadas nas organizações, manifestações de satisfação e insatisfação com alguns fatores relacionados ao processo trabalho. Esses fatores tendem a fortalecer ou enfraquecer a qualidade de vida, causando influência direta na produção do funcionário. É necessária a identificação dessas variáveis responsáveis por mediar uma relação de equilíbrio entre funcionários e as organizações, assim serão possíveis avaliar e estabelecer estratégias para manter, aperfeiçoar ou eliminar as variáveis identificadas.

A qualidade de vida no trabalho vem proporcionar uma maior participação e motivação dos trabalhadores nas instituições, pois cria um ambiente de integração, tendo como foco o potencial humano, ou seja, a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) que propicia o desenvolvimento pessoal do indivíduo.

Segundo Davis e Newstron (1992) embora não hajam respostas simples para a questão da motivação um importante ponto de partida reside na compreensão do trabalhador.

Portanto é necessário que as instituições desenvolvam programas de qualidade de vida no trabalho, que poderão proporcionar o bem estar de seus funcionários, a sua capacidade

produtiva, obter maior controle sobre sua saúde, alívio familiar e especialmente recuperação da sua qualidade de vida.

Para Bloog, (2001, p. 242),

[...] as pressões para novos desempenhos que por um lado ameaçam a estabilidade e o conhecimento adquirido, de outro, tem sido a grande oportunidade de mudança, como a modernização, a evolução quanto a performance, a maturidade crítica, a criação de novos paradigmas, os valores de preservação, a qualidade de compromisso e a autonomia profissional.

## 2 JUSTIFICATIVA

O tema Qualidade de Vida no Trabalho surgiu a partir da reflexão do dia-a-dia da Escola Técnica de Saúde Prof<sup>a</sup>. Valéria Hora (ETSAL) onde foi observada que a quantidade de atividades desenvolvidas é sempre urgente e a cada dia vai se intensificando causando uma angústia e a sensação de dever não cumprido, provocando assim um comprometimento na saúde do trabalhador e na qualidade desenvolvida no trabalho da ETSAL.

Os trabalhadores tornam-se mal humorados, irritados, impacientes, ansiosos, sentem desprazer ao realizar com pressão suas atividades, rebaixamento de auto estima e sentimento de menos valia, cai à produção no trabalho. Além disso, é comum apresentarem insônia, indisposição para o trabalho afetando com isso sua saúde e qualidade de vida.

Estes fatos acarretam diversas consequências perante o trabalho do indivíduo. Dentre elas têm-se as internações, atestados médicos, aposentadorias precoces por invalidez, elevação do número de absenteísmo ao trabalho, o que pode gerar grande perda para economia do país, uma vez que eleva o custo das empresas com assistência em saúde ao trabalhador (BRASIL,2001).

Segundo Silva (2000) estas ocorrências vêm contrapor as novas teorias sobre o conceito de trabalho: que seja concebido com experiência de convivência sadia e que contribua na qualidade de vida. Para que atinja a produtividade e qualidade é preciso ter indivíduos saudáveis e atributos de qualidade. Em contrapartida, a organização atua de forma onde muitas vezes pressiona-se o individuo, levando-o a estados de doenças de insatisfação e desmotivação. Dentre estes, encontra-se a fadiga, distúrbios do sono , alcoolismo , stress e síndrome de Burnout.

Para Fernandes, (1996) quando ocorre desequilíbrio entre os investimentos tecnológicos em detrimento dos cuidados com o fator humano, o desempenho do cliente interno, que é o empregado, fica comprometido pelos baixos níveis de satisfação afetando os atendimentos as exigências do cliente externo, inviabilizando as estratégias voltadas para a melhoria da qualidade dos produtos e serviços.

A dimensão do trabalho e suas condições são fatores que interferem diretamente no processo de saúde e doença de grande parte dos homens e mulheres ao longo de seu ciclo de vida. Neste sentido ocorrem alterações no comportamento do trabalhador que compromete as suas relações no trabalho e na família (SILVA, 2000)

O absenteísmo no trabalho é um fato que ocorre com grande frequência, é um fenômeno complexo e de causa relacionada a vários fatores podendo incluir fatores psicossociais, econômicos e referentes ao ambiente de trabalho, gerando assim informações relevantes sobre o estado de saúde da população (ANDRADE *et al.*, 2008).

Diante do impacto que o processo de trabalho pode causar no indivíduo nos aspectos emocionais, físicos e relacionais prejudicando sua saúde e qualidade de vida, senti o desejo de realizar uma pesquisa narrativa da literatura para subsidiar a elaboração de um projeto de intervenção que venha melhorar as condições de trabalho dos funcionários da ETSAL.

Este projeto será norteado pelo problema priorizado no diagnóstico situacional, levando ao alto índice de *stress* e ao adoecimento do trabalhador resultando uma má qualidade de vida no trabalho. Considera-se que este projeto é relevante e atual, pois como mostram os estudos às condições do ambiente de trabalho refletem no indivíduo.

De acordo com Barbosa, (2013, p.3), as pessoas podem aumentar ou reduzir as forças e fraquezas de uma instituição dependendo da maneira como são tratadas. “Elas podem ser a fonte do sucesso como podem ser a fonte de problemas. É melhor tratá-las como fonte de sucesso.”

Acredito que as pessoas devem ser visualizadas como parceiras das instituições, pois são fornecedoras de conhecimentos, habilidades, competências e, sobretudo, o mais importante aporte para a instituição. E, espero que com a construção de um ambiente de trabalho mais humanizado zelando pelo bem estar e segurança dos servidores, poderá ser assegurado maior produtividade e qualidade no trabalho para que a ETSAL atinja seus resultados e metas.

### **3 OBJETIVO**

Elaborar um plano de intervenção com vistas à reestruturação do processo de trabalho da ETSAL com o olhar voltado para a qualidade de vida do trabalhador.

#### 4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A realização deste trabalho aconteceu em 03 (três) momentos distintos. O primeiro momento foi o diagnóstico situacional realizado pela autora através de observações e escuta de comentários dos trabalhadores sobre as condições de trabalho vivenciadas pelos funcionários da ETSAL e pela própria autora. A partir das observações e relatos informais foi possível constatar que existe uma sobrecarga pela demanda de trabalho, que são exigidas um grande número de tarefas que são desproporcionais ao número de trabalhadores levando a um alto índice de stress e ao adoecimento e a uma má qualidade de vida no trabalho.

Pautada nesta observação concluí que um projeto de intervenção na reestruturação do processo de trabalho com o olhar voltado para a qualidade de vida do trabalhador venha sanar este problema.

Posteriormente foi realizada a revisão narrativa de literatura para subsidiar a elaboração do plano de intervenção.

Levando-se em conta a gama de abordagens dentro da revisão de literatura, optou-se por utilizar a revisão narrativa. Rother (2007. sp) descreve a revisão narrativa como:

[...] publicações amplas, apropriadas para descrever e discutir o desenvolvimento ou o "estado da arte" de um determinado assunto, sob ponto de vista teórico ou contextual. As revisões narrativas não informam as fontes de informação utilizadas, a metodologia para busca das referências, nem os critérios utilizados na avaliação e seleção dos trabalhos. Constituem, basicamente, de análise da literatura publicada em livros, artigos de revista impressas e/ou eletrônicas na interpretação e análise crítica pessoal do autor.

Sendo assim, a metodologia assume papel relevante como um norteador, definindo instrumentos e procedimentos para análise dos dados. Além disso, ela prevê etapas orientando o processo de investigação, evitando quaisquer erros ou interferências subjetivas do pesquisador (MARCUS e LIHER, 2001).

Este trabalho foi realizado mediante busca digital nos bancos de dados LILACS (Literatura Latino-Americana em Ciências de Saúde) e SciELO (Scientific Electronic Library On-line) e no levantamento bibliográfico de textos e livros, que atenderam o objetivo do estudo. Como descritores utilizou-se os seguintes termos: qualidade de vida, clima organizacional, saúde do trabalhador e qualidade de vida no trabalho.

Foi feita uma pré-seleção dos artigos encontrados e, posteriormente, uma leitura atenta procurando identificar no texto os dados relacionados ao tema. Estes foram analisados e as principais informações foram utilizadas para a elaboração da revisão da literatura. No terceiro momento realizou-se a elaboração do projeto de intervenção.

## **5 REVISÃO DE LITERATURA**

A revisão da literatura deu-se a partir da definição de eixos temáticos, a saber: o trabalho e a sua importância na vida das pessoas, qualidade de vida e o clima organizacional.

### **5.1 O trabalho e sua importância na vida das pessoas**

O trabalho é uma atividade transformadora, pois transforma a natureza e o homem e ao mesmo tempo se transforma. Não é apenas uma fonte de renda que dá acesso a bens e serviços, mas influi na identidade do indivíduo, pois é por meio do trabalho que é realizado que o indivíduo é identificado e reconhecido pela profissão que escolheu. Através do trabalho que se estabelecem as relações sociais, onde há as interações que proporcionam amizades, responsabilidades e reconhecimento. Portanto, constitui como fonte de realizações e gratificações pessoais (ALMEIDA; GUTIERREZ ; MARQUES. 2012)

O fato de não ter trabalho, trás na maioria das vezes, sofrimento não apenas por excluir os indivíduos do mundo do consumo, mas pela possibilidade de impor respeito, dignidade em sociedade, o que gera o adoecimento, stress, depressão e, muitas vezes chegam-se ao extremo como o suicídio. Por outro lado, o trabalho pode trazer problemas que afetam diretamente a saúde quando realizado em ambientes e condições perigosas e insalubres como a exposição de produtos químicos, ruídos excessivos, jornadas longas, ritmos acelerados, pouca autonomia, pressões por produtividade possibilitando ou podendo levar a acidentes e doenças (ALMEIDA; GUTIERREZ; MARQUES. 2012).

É importante o reconhecimento das condições em que é exercido o trabalho não importando a condição do trabalhador, se esse é aprendiz, autônomo, se é remunerado ou não. Reconhecendo tais condições é possível apontar onde ocorrem os riscos, os problemas que geram doenças afetando a saúde dos indivíduo (ALMEIDA; FILHO, 2007).

A Portaria Interministerial N° 800 colocou em 3 de maio de 2005, Política Nacional de Segurança e Saúde do Trabalhador (PNSST), neste contexto relata que o conceito de trabalhador é bastante amplo. Estão incluídos:

“todos os homens e mulheres que exercem atividades para sustento próprio e/ou de seus dependentes, qualquer que seja sua forma de inserção no mercado de trabalho, no setor formal ou informal da economia”. Inclui ainda nesse grupo todos os indivíduos que trabalharam ou trabalham como: empregados assalariados; trabalhadores domésticos; avulsos; rurais; autônomos; temporários; servidores públicos; trabalhadores em cooperativas e empregadores, particularmente os proprietários de micro e pequenas unidades de produção e serviços, entre outros. Também são considerados trabalhadores aqueles que exercem atividades não remuneradas, participando de atividades econômicas na unidade domiciliar; o aprendiz ou estagiário e aqueles temporária ou definitivamente afastados do mercado de trabalho por doença, aposentadoria ou desemprego” ( ARCURI,2000, p.3)

## 5.2 Qualidade de vida

Por ser uma área de pesquisa recente com inúmeros campos de conhecimento humano, social, político, econômico, ambiental, observa-se diversos conceitos equivocados e fragmentados do que é a qualidade de vida.

Segundo alguns conceitos distorcidos, a qualidade de vida depende de práticas individuais, onde o indivíduo pode mudar seus hábitos e com isso melhorar seu padrão de viver melhor. A qualidade de vida e bem-estar passa a ser considerados sinônimos, objeto a ser desejado. Isso ocorre devido à falta de uma compreensão específica sobre o que realmente é a qualidade de vida (ALMEIDA; GUTIERREZ ; MARQUES. 2012).

É importante e necessário ter atenção à multiplicidade de aspectos que envolvem a qualidade de vida desde sociais, econômicos, políticos, culturais, ambientais e de saúde. Esses indicadores podem ser analisados por diferentes áreas de conhecimento sendo vinculados conceitos diversificados (ALMEIDA; GUTIERREZ ; MARQUES. 2012).

A qualidade de vida sempre esteve entre os homens, o interesse pela vida, não é algo a ser alcançado, ou um objeto de desejo que deve ser incorporado à vida a partir do esforço individual. Partindo dessa análise todos temos qualidade de vida, porém o interessante para a vida de cada um é buscar uma boa qualidade de vida frente às suas possibilidades individuais de ação, percepção e expectativas, ou seja, analisar e/ou estabelecer se algo é favorável ou não depende de diferentes referenciais, valores ou pontos de vista . O termo qualidade de vida está relacionado ao significado que é dado às condições objetivas e subjetivas da vida, a garantia e satisfação das necessidades elementares da vida humana. (ALMEIDA; GUTIERREZ ; MARQUES. 2012)

Gonçalves e Vilarta (2004) abordam a qualidade de vida como as pessoas vivem, sentem e compreendem seu cotidiano envolvendo saúde, educação, transporte, moradia, trabalho e participação nas decisões que lhes dizem respeito. A qualidade de vida depende das condições históricas, ambientais, sócio-culturais de determinado grupo e sociedade.

A qualidade de vida para a Organização Mundial de Saúde (1995) é a percepção do indivíduo, de sua percepção na vida no contexto da cultura e sistema de valores nos quais ele vive e em relação aos seus objetivos, expectativas, padrões e preocupações.

Assim podemos perceber que não é possível existir um único conceito sobre qualidade de vida, mas que pode-se estabelecer elementos para se pensar nessa noção enquanto fruto de indicadores ou esferas objetivas e subjetivas a partir da visão que os sujeitos constroem em seu meio (CHIAVENATO, 2004).

### **5.3 O clima organizacional**

O clima organizacional é a qualidade do ambiente que é percebida ou experimentada pelos colaboradores da empresa e que influenciam o seu comportamento. Indica o grau de satisfação e motivação dos trabalhadores, onde é percebido psicologicamente ou através de relacionamentos entre colegas, podendo se referir o um setor ou a empresa inteira (CHIAVENATO, 2004).

Não é algo simples de ser analisado, pois não se apresenta de forma clara. É um instrumento voltado para uma análise do ambiente interno, a partir do levantamento de suas necessidades, que tem como meta mapear ou retratar os aspectos críticos ou delicados que caracterizam o movimento motivacional dos funcionários, os pontos fortes, deficiências, expectativas e aspirações (CHIAVENATO, 2004).

Chiavenato (2002) entende que o clima organizacional refere-se a um ambiente interno que existe entre os participantes de uma empresa, ou seja, é o ambiente humano onde as pessoas desenvolvem seus trabalhos, pode referir-se a um setor ou a empresa inteira. É percebido psicologicamente ou através dos relacionamentos entre colegas e da motivação no desenvolvimento do trabalho.

O clima organizacional mostra-se favorável quando estimula a satisfação das necessidades pessoais quando há o envolvimento dos funcionários através da integração com os colegas,

setores, direção, do entusiasmo no dia-a-dia demonstrado na expressão dos funcionários e torna-se desfavorável quando propicia a frustração nos funcionários (LUZ, 2003).

Em termos mais práticos o clima organizacional depende de inúmeras condições: de estrutura organizacional, do estilo de liderança, das políticas e valores da empresa ou instituição, e das qualidades das pessoas que trabalham na empresa. Esses indicadores são determinantes do ambiente organizacional e influenciam na motivação das pessoas em níveis diferenciados de satisfação e de produção (CHIAVENATO, 2004)

Para Souza (1978) citado por Luz (2003,p.22) “o clima organizacional é uma resultante da cultura e tem efeito sobre ela mas tem uma causalidade circular entre a cultura e o clima. De cada um dos elementos da cultura organizacional (hábitos, crenças, valores atitudes, expectativas compartilhados por todos os membros da organização), é uma consequência do peso de cada um dos elementos culturais e seu efeito sobre os outros dois. Uma excessiva importância dada à tecnologia leva a um clima desumano, a pressão das normas cria tensão, enquanto que a aceitação dos efeitos sem descuidar os preceitos e o trabalho, leva ao clima de tranquilidade e confiança. “Ela considera ainda que cultura e clima tem efeito sobre os resultados das empresas podendo ser facilitadores ou restritivos.”

O clima organizacional é um importante instrumento, pois permite às organizações reavaliar, planejar e desenvolver relações de trabalho produtivas proporcionando trabalhar as pessoas e seus anseios (CHIAVENATO, 2004).

Portanto torna-se importante o conhecimento dos fatores que impedem e dificultam o estabelecimento de um ambiente organizacional produtivo. É relevante para uma instituição ou empresa atingir seus objetivos inserindo novos métodos, garantindo a todos os funcionários o acesso, a participação, o comprometimento e envolvimento; gerando melhoria para todos.

## 5.4 Qualidade de vida no trabalho

Conforme França (1997, p.80)

Qualidade de vida no trabalho (QVT) é o conjunto das ações de uma empresa que envolve a implantação de melhorias e inovações gerenciais e tecnológicas no ambiente 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 diagnóstico, campanhas, criação de serviços e implantação de projetos voltados para a preservação e desenvolvimento das pessoas, durante o trabalho na empresa.

A QVT é uma forma onde as organizações renovam suas formas de organização no trabalho, elevando assim o nível de satisfação dos funcionários e também da sua produtividade. É um olhar que envolve pessoas, trabalho e organizações onde há a preocupação com o bem-estar dos funcionários sua participação nos problemas e decisões no trabalho e na eficácia organizacional (FRANÇA,1997).

Segundo Moreti (2003,p.1):

“A qualidade de vida no trabalho proporciona uma maior participação por parte dos funcionários, criando um ambiente de integração com superiores, com colegas de trabalho, com o próprio ambiente de trabalho, visando sempre à compreensão das necessidades dos funcionários. Deve ser considerada como uma gestão dinâmica porque o tempo todas as pessoas e empresas mudam”

Fernandes (1996) entende a qualidade de vida no trabalho como gestão dinâmica de diversos fatores como físicos, tecnológicos e psicossociais, afetando e renovando a cultura e o clima organizacional refletindo no bem-estar do trabalhador e na produtividade das empresas ou instituições.

Segundo Rodrigues (2001), os empregados que possuem uma vida familiar insatisfatória tem o trabalho como único ou maior meio para obter a satisfação de muitas de suas necessidades, principalmente, as sociais.

Então a qualidade de vida no trabalho deve contribuir para a gestão de pessoas no sentido de proporcionar uma nova visão do homem, do trabalho e da organização, onde as pessoas

são consideradas como parceiros ativos da organização, e não como meros sujeitos passivos dela.

Para Silva e Marchi (1997) a adoção de programas de qualidade de vida e promoção da saúde proporciona ao indivíduo maior resistência ao estresse, maior estabilidade emocional, maior motivação, maior eficiência no trabalho, melhoria da auto-imagem e relacionamento. Como consequência haveria menos absenteísmo/ rotatividade, número reduzido de acidentes, menor custo de saúde assistencial, maior produtividade, melhor imagem e, principalmente, um melhor ambiente de trabalho.

## **6 PLANO DE INTERVENÇÃO**

A proposta de elaboração de um plano de intervenção se deu a partir da priorização do problema por meio do diagnóstico situacional respaldado na revisão da literatura. O plano de intervenção será a reestruturação interna do processo de trabalho: *um olhar voltado para a qualidade de vida do trabalhador*. O propósito de elaborar um projeto de qualidade de vida do trabalhador é encorajar e apoiar hábitos e estilos de vida que promovam saúde e bem estar entre todos os funcionários e famílias durante sua vida profissional.

Ele será implantado na Escola Técnica de Saúde Professora Valéria Hora – ETSAL, que oferece cursos profissionalizantes e Técnico atendendo as demandas sociais e legais de categorias profissionais da área da saúde, prioritariamente, inseridas nos serviços do Sistema Único de Saúde do Estado de Alagoas e também pessoas da comunidade que desejam ingressarem nos cursos.

O meu interesse no tema surgiu devido a grandes demandas de trabalho e quadro de recursos humanos mínimos de técnicos administrativos possibilitando uma qualidade de vida precária no trabalho gerando níveis de estresses altos, e em consequência adoecimento de seus funcionários. Através deste cenário foi priorizado desenvolver uma reestruturação interna do processo de trabalho para estabelecer uma melhor qualidade de vida e consequentemente valorização dos seus funcionários.

### **6.1 Problema**

Má qualidade de vida no trabalho.

### **6.2 Descrição do problema**

As práticas inadequadas no ambiente de trabalho geram impacto negativo na saúde física e emocional dos empregados e na saúde financeira das empresas. Por meio de observações e conversas informais com outros funcionários e a minha própria vivência na instituição permitiram concluir que na ETSUS-AL a quantidade de atividades desenvolvidas é sempre urgente e a cada dia vai se intensificando causando uma angústia e a sensação de dever não cumprido tendo como consequências à baixa motivação falta de atenção, diminuição de produtividade e alta rotatividade criando um ambiente de trabalho desestimulador que repercute na família, e principalmente no trabalhador provocando assim um

comprometimento na saúde do trabalhador e na qualidade de vida desenvolvida no trabalho na ETSUS-AL.

### **6.3 Objetivos do plano**

- Proporcionar uma melhor qualidade de vida dos trabalhadores da ETSUS-AL.
- Reestruturar internamente o processo de trabalho.

### **6.4 Metas**

- Diminuir o índice de absenteísmo.
- Diminuir o nível de estresse.
- Diminuir o nível de insatisfação.
- Aumentar a autoestima e o sentimento de menos valia dos trabalhadores.
- Aumentar a produtividade.
- Aumentar a atenção e concentração.
- Melhorar o relacionamento com os colegas e setores de trabalho

### **6.5 Ações a serem desenvolvidas**

As empresas têm buscado a QVT como forma de aumentar sua rentabilidade, além de proporcionar um bom ambiente de trabalho, fidedigno aos seus funcionários.

O comportamento humano depende não só do passado ou futuro, mas do campo dinâmico atual e presente. Existem muitas estratégias que possibilitam melhorar a qualidade de vida no ambiente de trabalho e propiciam essas boas condições. Neste sentido pretendo desenvolver no ambiente de trabalho:

- ***Ginástica laboral***

A ginástica laboral consiste convidar um profissional (fisioterapeuta, educador físico) para realizar exercícios com os funcionários durante o expediente. No meio do trabalho, todos param o que estão fazendo para se esticarem, mexerem o pescoço, quadril, coluna e pernas. Uma parada de pouco mais de dez minutos para que os funcionários façam exercícios de alongamento e relaxamento. Esses exercícios podem colaborar com as empresas para aumentarem seus lucros e os funcionários diminuírem seu nível de stress.

- ***Dinâmicas em grupo***

A obra de Militão (2002) intitulada “Jogos, dinâmicas e vivência grupais” informa que dinâmica de grupo é toda atividade que tem como objetivo aprender, integrar, desinibir, refletir, divertir, apresentar, promover o conhecimento, incitar à aprendizagem, competir e aquecer.

O desenvolvimento da dinâmica de grupo nesta intervenção vem para construir e/ou redefinir as relações das pessoas com o ambiente de trabalho e as relações que estabelecem entre si.

- ***Investimento em gestão com pessoas: o RH como recursos humanos e não apenas o departamento de pessoal, responsável pela parte burocrática***

Segundo Chiavenato (2005), na era da informação as equipes de gestão com pessoas vêm substituir os departamentos de RH e de gestão de pessoas. As pessoas passam a ser visualizadas como parceiros da instituição. Isso implica em mudanças culturais e comportamentais transformando o papel das pessoas dentro das organizações.

- ***Maior autonomia no ambiente de trabalho, promovendo maior participação dos funcionários nas decisões importantes.***

Segundo Moretti (2004) ter mais autonomia e motivação no trabalho é criar um ambiente onde às pessoas possam se sentirem bem com a gerência, com elas mesmas e seus colegas de trabalho, e estar confiantes na satisfação das próprias necessidades, ao mesmo tempo em que cooperam com o grupo. As pessoas podem ser motivadas para o bem ou para o mal, fazendo aparecer o melhor ou o pior do que elas têm se as pessoas não estão motivadas a fazer alguma coisa ou alcançar uma meta. Pode-se convencê-las a fazer algo que elas preferiram não fazer, mas a menos que estejam prontos a assumir as atitudes e os valores do motivador os comportamentos não serão permanentes. Assim, oferecer essas possibilidades é respeitar o trabalhador como ser humano e, pensar em um novo conceito de trabalhador, onde este irá desenvolver seus potenciais gerando resultados mais eficazes para as instituições.

- ***Definição das prioridades de trabalho.***

Para os trabalhadores, técnicos, liberais e funcionários públicos, qualidade significa que os resultados e os serviços de uma empresa ou instituição satisfazem os padrões estabelecidos na organização (MORETI, 2003).

Para o mesmo autor essas qualidades estão estruturadas em:

- Qualidade técnica: quando satisfazem exigências e expectativas concretas como qualidade, tempo, função, garantia, na instituição.
- Qualidade humana: quando satisfazem as expectativas e desejos emocionais, atitudes, comprometimento, atenção e credibilidade do trabalhador.

***Definição de funções e responsabilidades.***

A franqueza, a sinceridade e a comunicação são as bases para uma delegação bem sucedida. É necessário compartilhar idéias levando as pessoas a expressarem também suas opiniões. Deixar claro para as pessoas o que se espera. Quanto mais as pessoas perceberem que têm uma responsabilidade real e que não serão subestimados, melhores desempenhos terão (HELLER.1999 e SIMÕES.2001 ).

***Encontros recreativos:***

Tem por objetivo incentivar, animar, entreter, descontrair colaboradores ou grupos de trabalho é uma maneira de quebrar o gelo e incentivar o relacionamento no trabalho em equipe, de uma maneira através de propostas como comemorar os aniversariantes do mês, chá de bebê, chá de panela e outros eventos.

- ***Palestras***

A palestra é uma apresentação oral que tem como objetivo apresentar informações para as pessoas sobre determinado assunto ([wikipedia.org/wiki/Palestra](http://wikipedia.org/wiki/Palestra) )

Nas instituições pode ser uma estratégia, pois influi no trabalho da equipe, nos relacionamentos interpessoais e motivacionais. O ambiente social da empresa muda, as pessoas se sentem prestigiadas e importantes para a instituição. Uma palestra é um investimento na equipe de trabalho e o resultado é claro e evidente,

podendo ser motivacionais, integradoras do pessoal da equipe, ou pode ter um tema específico e customizado para o grupo de trabalho.

### *Debates de filmes*

Um momento de descontração e diversão causa uma ruptura na rotina do trabalhador e permitem que ele recarregue suas energias. Os filmes podem proporcionar momentos de descontração e dependendo do enredo podem contribuir para reflexão e construção de novas possibilidades na dinâmica do ambiente de trabalho.

## **6.6 Resultados esperados**

Um programa de Qualidade de Vida tem como propósito criar estratégias para promover um ambiente de trabalho que estimule e dê suporte ao trabalhador e a empresa, conscientizando-os e sensibilizando-os sobre como a saúde está diretamente relacionada à sua qualidade e produtividade.

### **Com a implantação do projeto de intervenção espera-se:**

- Melhorar o clima organizacional (ambientes relações e ações saudáveis).
- Influenciar na diminuição das cobranças no trabalho e na diminuição do stress individual e organizacional (menor absenteísmo/rotatividade; menor número de acidentes).
- Melhorar a capacidade de desempenho das atividades do dia-a-dia. (maior produtividade).
- Melhorar as dimensões física, intelectual, emocional, profissional, espiritual e social.
- Empregados mais alertas e motivados.
- Trabalhador constantemente ativo, observando, formulando perguntas, expressando percepções e opiniões.
- Trabalhador motivado pela percepção de problemas reais cuja solução se converte em satisfação.
- Desenvolvimento de habilidades de observação, análise, avaliação, compreensão, extrapolação.
- Maior interação e cooperação entre os membros do grupo.

- Possibilitar a superação de conflitos como ingrediente natural da aprendizagem grupal.
- Participação da gestão junto com os funcionários no processo de aprendizagem.
- O uso de tecnologias viáveis e culturalmente compatíveis.

### **6.7 Estratégias a serem utilizadas para as ações**

Depois de identificadas às causas consideradas mais relevantes explicitadas anteriormente é muito importante e necessário pensar em buscar soluções e estratégias para o enfrentamento do problema: má qualidade de vida no trabalho e seus desdobramentos.

As estratégias utilizadas nas ações estão fundamentadas, principalmente, na abordagem com a coordenação da Escola onde será apresentado e discutido o plano de intervenção. Após o aceite realizar-se-á uma reunião conjunta com todos os funcionários para discutir as condições de trabalho e a proposta almejada. É bom lembrar que os funcionários são os principais atores desse processo, portanto não se pode negligenciar que essas estratégias somente alcançarão a eficácia, graças à participação efetiva dos mesmos. Para tanto, se refletirá e discutir-se-á, coletivamente, sobre o assunto, com perspectivas concretas de intervenção na realidade identificada.

Em comum acordo com a coordenação será elaborado um cronograma com a descrição das atividades, dia, horário, local e pessoa responsável pela realização de cada ação. Será encaminhado por e-mail e colocado num local de fácil acesso para o funcionário ter conhecimento.

### **6.8. Pessoas responsáveis pelas ações**

O responsável pela implantação e acompanhamento do plano de intervenção é o próprio autor do presente estudo, no sentido de possibilitar a sensibilização dos funcionários diante do problema constatado e elaboração da programação, avaliação das atividades e outras funções. Porém como as ações a serem desenvolvidas necessitarão de pessoas qualificadas para desenvolvê-las serão convidados fisioterapeuta, psicólogo, educador físico dentre outros. Nessa trajetória, conta-se também com a participação do gestor, professoras e tutoras outras pessoas que fazem parte da Instituição.

### **6.9 Parceiros ou instituições envolvidas**

Para a concretização do projeto deverão contribuir além dos atores principais que são os funcionários da Escola alguns atores externos que possam, eventual ou regularmente, favorecer o desenvolvimento da proposta, conta-se também com participação efetiva da ETSAL, Universidade Estadual de Saúde de Alagoas (UNCISAL), Secretaria Estadual de Saúde, Secretaria Municipal de Saúde, Universidade Federal de Alagoas – UFAL

## 7 Recursos necessários

Os recursos necessários destinam-se às atividades de organização administrativa, preparação, desenvolvimento e finalização do Projeto serão utilizados da própria Escola.

### 6.7.1 Recursos humanos

Recursos Humanos	Número de Profissionais
Setor de RH da ETSAL	01
Profissional de Educação Física	01
Palestrante da área de QVT	01
Terapeuta Ocupacional	01
Psicólogo	01

Os recursos humanos serão pleiteados através das parcerias envolvidas.

### 6.7.2 Recursos materiais:

Materiais	Número de itens
Impressora	01
Cartucho de tinta para impressão	01
Computador	01
Resma de papel A4 para impressão	01
Pasta para arquivos	02
Caneta	04
Lápis	02
Marcador de texto	03
Borracha	02

Corretivo	02
Pen drive 16GB	01
Projeter multimídia	01

Todos os recursos materiais estão disponíveis na ETSAL

### 6.7.3 Recursos financeiros.

Todos os recursos financeiros estarão disponíveis na ETSAL.

## 6.8 Cronograma

O projeto de intervenção será implantado no segundo semestre de 2013 com duração prevista para 01 ano. Após avaliação será discutido a sua continuidade ou não.

## 6.9 Acompanhamento e avaliação

O acompanhamento e avaliação do Projeto de Intervenção para a melhoria na qualidade de vida dos trabalhadores da ETSUS-AL será por meio de um formulário com questões semi estruturadas a ser preenchido pelos trabalhadores com o propósito de levantar dados sobre se o objetivo foi alcançado e se a metodologia contribuiu para atingir as metas propostas

O acompanhamento será mensal e a avaliação será semestral após a implantação e, se necessário alguma ação será implementada. No final do primeiro ano, será analisado se o objetivo proposto foi realmente alcançado.

A avaliação se dá através de um processo sistemático da evolução do projeto e do trabalhador estando presente em todos os estágios do desenvolvimento do projeto e não apenas aos seus resultados finais.

Não se concebe a avaliação como um momento separado ou independente do ensino, ao contrário, ela é pensada como uma atividade permanente e indissociável da dinâmica da evolução do projeto, “o que permite acompanhar passo a passo os avanços, detectar a tempo as dificuldades, ajustar e reajustar o objetivo e suas características e aos diferentes contextos”, corrigir e reforçar a qualidade de vida no trabalho (QUADROS. 2008, p.92)

Não se trata, portanto, de avaliar para eliminar, mas sim para acompanhar e recuperar. Sendo assim, a avaliação não está dirigida somente ao clima organizacional, mas ao processo como um todo, visando subsidiar a tomada de decisão no sentido de superar dificuldades de operacionalização e assegurar uma apropriada utilização e combinação de tempo, recursos humanos e materiais para o alcance dos objetivos desejados.

### QUADRO 1 – Descrição das etapas de um plano de intervenção

Nó crítico-situação problema	Ações	Resultados esperados	Recursos a serem consumidos	Prazo/responsável	Atores envolvidos	Operações estratégicas
Má qualidade de vida no trabalho	<p>Ginástica laboral;</p> <p>Vivências em grupo;</p> <p>Dinâmicas em grupo;</p> <p>Investimento em gestão de pessoas: o RH como recursos humanos e não apenas o departamento de pessoal, responsável pela parte burocrática;</p> <p>Maior autonomia no ambiente de trabalho, promovendo mais participação dos funcionários nas decisões importantes;</p> <p>Definição das prioridades de trabalho;</p> <p>Definição de funções e responsabilidades;</p> <p>Encontros recreativos;</p> <p>Palestras;</p> <p>Debates de filmes.</p>	Um programa de Qualidade de Vida tem como propósito criar estratégias para promover um ambiente de trabalho que estimule e dê suporte ao trabalhador e a empresa, conscientizam do-os e sensibilizando -os sobre como a saúde está diretamente relacionada à sua qualidade e produtividade.	Recursos humanos (5) e recursos financeiros e recursos materiais são utilizados da ETSAL	O projeto será implantado no segundo semestre de 2013 com duração prevista para 01 ano. O responsável pelo acompanhamento e desenvolvimento do projeto é a própria autora.	Atores- Profissionais e gestão da ETSAL	Reunião com a direção da ETSAL; Reunião com os funcionários; Roda de conversas para avaliação do desenvolvimento do projeto.

## CONSIDERAÇÕES GERAIS

Ao analisar o diagnóstico situacional da Escola Técnica de Saúde Profª Vália Hora (ETSAL) ficou constatado que a quantidade de atividades desenvolvidas pelos funcionários é sempre urgente e a cada dia vai se intensificando causando angústia e a sensação de dever não cumprido. Esses achados geram baixa motivação, falta de atenção, diminuição de produtividade e alta rotatividade e que concorrem para a criação de um ambiente de trabalho desestimulador.

Estas práticas inadequadas no ambiente de trabalho geram impacto negativo na saúde física e emocional dos empregados e no sistema financeiro de suas empresas.

Somos conscientes de que o trabalho é vital para o ser humano, torná-lo mais participativo, utilizando potencialidades e talentos, dar-lhes condições de trabalho adequadas, resultará na estabilidade 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.

Por este motivo torna-se necessário que os dirigentes tenham um olhar voltado para a qualidade de vida no trabalho, com este intuito foi elaborado o plano de intervenção no processo trabalho na tentativa de resgatar a qualidade de vida no trabalho dos funcionários da ETSAL.

Com a implantação do plano de intervenção na organização do processo de trabalho pretende-se estabelecer metas, funções e objetivos para que os funcionários tenham uma boa qualidade de vida e prazer no trabalho executado e não apenas sentirem como dever cumprido.

Neste sentido o autor deste trabalho poderá sensibilizar os funcionários através de informações e esclarecimentos sobre as atividades que serão oferecidas pela instituição com a finalidade de amenizar o desgaste da jornada de trabalho e restabelecer o estado emocional e físico para a continuidade das atividades do dia.

Diante disso posso considerar que é necessário motivar as pessoas, criando um ambiente de participação, de integração com superiores, com colegas de trabalho, partindo sempre da compreensão das necessidades dos empregados. A gerência ou o líder mais próximo tem a responsabilidade de criar um ambiente onde às pessoas possam se sentir bem. Elas também precisam saber o que a administração espera que elas produzam e de que maneira. Precisam estar sempre demonstrando que as pessoas têm um papel importante na organização e que outras pessoas contam com elas.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, M. A. B. de G; GUTIERREZ.L; MARQUES. R.; **Qualidade de Vida. Definição, Conceitos e Interfaces com Outras Áreas de Pesquisa:** São Paulo Escola de Artes, Ciências e Humanidades - EACH/USP.2012

ALMEIDA, I. de M.; FILHO. J. M. J.; Acidentes do trabalho e sua prevenção. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, v.32 , n. 115.jan/jun 2007

ANDRADE, J. P. *et al.*; Aspectos epidemiológicos da aderência ao tratamento da hipertensão arterial sistêmica. **Arquivo Brasileiro Cardiologia**, Salvador, v. 79, n.4, p.375-379, 2002.

ARCURI. A. S. A; A Política Nacional de Segurança e Saúde do Trabalhador ©INTERFACEHS – REVISTA DE GESTÃO INTEGRADA EM SAÚDE DO TRABALHO E MEIO AMBIENTE - v.2, n.4, Resenha 1, ago 2007

BOOG, G. G., **Manual de treinamento e desenvolvimento: um guia de operações**, 3. ed. São Paulo: Editora Makron Books, 2001. 246p.

BARBOSA, Nisce. **Gestão de pessoas** -2013

BRASIL. Ministério da Saúde. Organização Pan-Americana da Saúde/Brasil. **Doenças relacionadas ao trabalho - Manual de procedimentos para os serviços de saúde.** Brasília:DF, n.114, 580 p. 2001.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas:** o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 14ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

\_\_\_\_\_. **Recursos humanos.** 7 ed. São Paulo:Atlas, 2002.

\_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas.** Rio de Janeiro. Elsevier, 2004.

\_\_\_\_\_. Recursos Humanos: o capital humano das organizações. 8ª ed. São Paulo: Atlas, 2004.

CIMBALISTA.S.N. **A condição de ser trabalhador no Sistema de produção flexível na indústria automobilística brasileira Adversidades no trabalho.** Programa de Pós-Graduação Interdisciplinar em Ciências Humanas.Tese de Doutorado.Florianópolis, dezembro 2006.

DAVIS, K., NEWSTROM, J. W. **Comportamento humano no trabalho** – Uma abordagem psicológica. São Paulo: Pioneira, 1992.

FRANÇA, A. C. L. Qualidade de vida no trabalho: conceitos, abordagens, inovações e desafios nas empresas brasileiras. **Revista Brasileira de Medicina Psicossomática.**, n, 2, p. 79-83, abr/mai/jun, 1997.

FERNANDES, E. **Qualidade de Vida no Trabalho**: como medir para melhorar. 5 ed., Salvador: Casa da Qualidade, 1996, 100 p.

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

HELLER.R.; **Como delegar responsabilidades**-Manuais Práticos do Gestor – Editora Civilização, 1999.

MACEDO, J; MATOS, R. D. **Qualidade de vida no trabalho: Um estudo realizado com os funcionários da UNICENTRO, do Campus de Irati**. CONGRESSO INTERNACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO: GESTÃO ESTRATÉGICA NA ERA DO CONHECIMENTO. Ponta Grossa, Paraná, 2008.

MARCUS, M.T.; LIHER, P. R. Abordagens de pesquisa qualitativa. In: LOBIONDOWOOD, G., HABER, J. **Pesquisa em Enfermagem: métodos, avaliações críticas e utilização**. 4. ed., Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 2001.

MILITÃO, A. R. **SOS dinâmicas de grupo e teorias e sistemas**. Rio de Janeiro, Atlas, 2002.

MORETTI, S. Qualidade de vida no trabalho X auto- realização humana. In: **Revista Leonardo Pós. Blumenau**: ICPG Instituto Catarinense de Pós-Graduação, 2003. Disponível em: <<http://www.icpg.com.br> 1> XIV Congresso Brasileiro da Qualidade e Produtividade. Gramado, 2004. p. 112-130.

QUADROS. F. A. A.; **Currículo Integrado: Análise do Processo de Implementação no Curso de Enfermagem da Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul**.Universidade Católica Dom Bosco. Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação – Mestrado em Educação da Universidade Católica Dom Bosco .Dourados.Fev/2008

RODRIGUES, M. V. C. **Qualidade de vida no trabalho** – evolução e análise no nível gerencial. Rio de Janeiro: Vozes, 2001.

ROTHER, Edna Terezinha. Revisão sistemática X revisão narrativa. **Acta paul. enferm.** [online], v. 20, n.2, 2007

SILVA,F.P.P. **Burnot: um desafio à saúde do trabalhador**. PSI- revista Social e Institucional ,v.2,n.1-jun.2000

SILVA,M.A.D; DE MARCHI. R.; **Saúde e qualidade de vida no trabalho**.São Paulo. Editora Best Seller. 1997

SIMÕES, C.; **Como delegar responsabilidades** Departamento de Engenharia Informática Universidade de Coimbra. Mai. 2001

SOUZA, E. L. P. **Clima organizacional**. Porto Alegre: Mimeo, 1978

[wikipedia.org/wiki/Palestra](http://wikipedia.org/wiki/Palestra) -28 julho de 2013