

**A INFLUÊNCIA DO GESTOR NA SAÚDE ORGANIZACIONAL*****THE INFLUENCE OF THE MANAGER ON ORGANIZATIONAL HEALTH***

Patric Rosa da Silva – patric\_dt@hotmail.com –  
Faculdade de Tecnologia de Araraquara (Fatec) – Araraquara – SP – Brasil

Elvio Carlos da Costa – elvio.costa@fatec.sp.gov.br  
Faculdade de Tecnologia de Araraquara (Fatec) – Araraquara – SP – Brasil

DOI: 10.31510/infa.v20i1.1688

Data de submissão: 20/03/2023

Data do aceite: 29/05/2023

Data da publicação: 30/06/2023

**RESUMO**

As organizações contemporâneas estão cada vez atentas em criar e incentivar projetos de qualidade de vida no trabalho, pois reconhecem que um colaborador que trabalha em um ambiente harmonioso e seguro, produz mais e traz satisfação para a organização, minimizando o estresse. O presente artigo como objetivo identificar e contextualizar os desafios e preparação dos gestores frente à saúde organizacional. E os objetivos específicos foram: 1) levantar percepções quanto a influência do gestor na saúde organizacional dos colaboradores e 2) diagnosticar as principais causas de desmotivação dos funcionários. A metodologia utilizada foi um levantamento bibliográfico em base de dados de maior relevância de trabalhos científicos já efetuados e a aplicação de um estudo de caso em duas empresas da cidade de Araraquara, e como instrumento de coleta de dados utilizou-se um questionário realizada a 5 gestores e 17 colaboradores das empresas em questão, a fim de identificar pontos positivos e negativos em relação ao assunto abordado. Os resultados apontam que gestores influenciam na produtividade dos colaboradores principalmente no que tange a imparcialidade do gestor, e sobretudo no bom convívio e interação entre os integrantes no ambiente de trabalho. Por outro lado, negativamente, percebe-se que as cobranças excessivas, pressões psicológicas, a falta de incentivo e reconhecimento podem prejudicar a saúde e a performance dos funcionários.

**Palavras-chave:** Gestão de pessoas. Saúde Organizacional. Clima Organizacional. Qualidade Vida no Trabalho. Influência do Gestor.

**ABSTRACT**

Contemporary organizations are increasingly attentive to creating and encouraging quality of life at work programs, as they recognize that an employee who works in a harmonious and safe environment produces more and brings satisfaction to the organization, minimizing stress. This article aims to identify and contextualize the challenges and preparation of managers in the face of organizational health. And the specific objectives were: 1) to raise perceptions regarding the manager's influence on the organizational health of employees and 2) to diagnose the main causes of employee demotivation. The methodology used was a bibliographical survey in the most relevant database of scientific works already carried out and the application of a case study

in two companies in the city of Araraquara, and as an instrument of data collection a questionnaire carried out at 5 managers and 17 employees of the companies in question, in order to identify positive and negative points in relation to the subject addressed. The results indicate that managers influence the productivity of employees, mainly with regard to the impartiality of the manager, and especially in the good relationship between team members and co-workers. On the other hand, negatively, it is perceived that excessive demands, psychological pressures, lack of encouragement and recognition can harm the health and performance of employees.

**Keywords:** People management. Organizational Health. Organizational Climate. Quality Life at Work. Manager influence.

## 1 INTRODUÇÃO

Nota-se, que as organizações estão passando por mudanças em suas estruturas para aprimorar o desempenho na execução de suas atividades, com o objetivo de criar melhor competitividade e atender os requisitos de seus clientes. Isso se dá pela alta concorrência e pelo avanço de novas tecnologias que possibilitam recursos avançados a estas, impactando positivamente as metas estabelecidas pela organização e conseqüentemente a parte financeira, o caixa. Porém, para tudo isso acontecer de maneira eficiente, é imprescindível o auxílio de pessoas ofertando mão de obra, habilidade e capacidade na realização e prestação de serviço. Por isso esse artigo, se debruça acerca da importância que a organização tem sobre seus funcionários, além de levantar a necessidade da relevância com a saúde organizacional e o quanto os colaboradores são influenciados por uma gestão despreparada e inexperiente, acarretando negativamente a saúde organizacional (CARMELLO, 2018).

Nesse contexto, Maximiano (2009) retrata que o ‘clima Organizacional’ é a forma de como as pessoas percebem e se sentem em relação à organização e seus gestores, passando por mudança de definição para o conceito de qualidade de vida no âmbito organizacional. Em consonância a essa forma de pensar, Fleck (2000) entende como qualidade de vida, a capacidade das pessoas em viverem em harmonia e dignidade, dentro do ambiente profissional e social de seus aprendizados e experiências de vida. A maioria das organizações está cada vez mais preocupada e atenta em criar e incentivar programas de qualidade de vida no trabalho, pois reconhece que um funcionário que trabalha em um ambiente com qualidade, produz mais e traz satisfação para a organização, minimizando o estresse. Assim, é fundamental ressaltar que as organizações com ambientes não saudáveis indicam estresse negativo para o funcionário, o qual reflete na satisfação profissional, desempenho e produtividade, afetando o desenvolvimento da organização (CHIAVENATO, 2004).

Por isso, aumentar e capacitar a compreensão deste tema é fundamental, principalmente, os efeitos que tais ações causam na relação e saúde organizacional dos colaboradores. Para tanto, o objetivo geral do presente trabalho é identificar e contextualizar os desafios e preparação dos gestores frente à saúde organizacional. E os objetivos específicos são: 1) levantar percepções quanto a influência do gestor na saúde organizacional dos colaboradores e 2) diagnosticar as principais causas de desmotivação dos funcionários.

Consiste em estudo exploratório utilizando abordagem metodológica qualitativa para coleta e análise dos dados por meio de um levantamento bibliográfico e um estudo de caso através da aplicação de um questionário a 5 gestores e a 17 colaboradores de duas empresas da cidade de Araraquara – SP no segmento prestação de serviço e fabricação de utensílios.

O trabalho foi estrutura da seguinte forma: primeiro foi apresentado a introdução do trabalho, posteriormente o referencial teórico baseado na literatura acerca do tema saúde ocupacional nas organizações e a influência dos gestores na promoção da qualidade de vida no trabalho, posteriormente foi contextualizado a metodologia utilizada pelo artigo. A seguir foram apresentados os resultados e discussões e por fim as considerações finais.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Para melhor compreensão sobre o tema estudado, serão necessários, definir conceitos que diferentes autores têm sobre: Gestão de Pessoas, Saúde Organizacional, Clima Organizacional, Qualidade de Vida no Trabalho que influenciam nos princípios para uma boa gestão, que embasam teoricamente o desenvolvimento deste estudo.

### **2.1 Gestão de Pessoas**

As organizações, assim como as pessoas que trabalham nela, possuem seus objetivos e metas a serem realizados e atingidos. De um lado, as organizações consistem em depender exclusivamente das pessoas para ofertar mão de obra qualificada, produzir, atender os requisitos de seus clientes, criar vantagens competitivas e contribuir para a execução do planejamento estratégico desta. Sendo que, fica imprescindível o auxílio de pessoas dentro das organizações (CHIAVENATO, 2004).

Nesse sentido, para Chiavenato (2004, p. 13) o gestor de pessoas deve se atentar a alguns pontos necessários para uma efetiva gestão, pois “cada administrador, seja ele um diretor, gerente,

chefe ou supervisor – desempenha as quatro funções administrativa que constituem o processo administrativo, a saber: planejar, organizar, dirigir e controlar”.

Baseado nisso, fica evidente a necessidade de o gestor saber administrar os recursos humanos, não somente para atingir os objetivos organizacionais, mas como identificar as habilidades, conhecimentos, dinâmica, criatividade e racionalidade com o foco em manter e dar manutenção necessária para a evolução e crescimento. Porém, muitas empresas possuem uma gestão que está despreocupada e despreparada na identificação desse ponto de alta relevância.

Robbins (2010, p. 3) descreve gestor de pessoas como administrador, outra denominação para mesma atribuição.

Os administradores realizam tarefas por meio de outras pessoas. Eles tomam decisões, alocam recursos e dirigem as atividades de outros com o intuito de atingir determinados objetivos (...). As pessoas que supervisionam as atividades das outras e são responsáveis pelo alcance dos objetivos nessas organizações são os gestores ou administradores. (ROBBINS, 2010, p. 3)

Assim, na perspectiva de Robbins (2010) é papel do administrador adotar ações que venha dirigir e coordenar as pessoas. Outra característica de um gestor, apontada pelo autor, é a devida motivação aos colaboradores, exercendo a liderança para a direção dos objetivos organizacionais. Uma outra forma de descrever o que fazem os gestores é observando as habilidades ou competências adequadas para atingir seus objetivos com sucesso.

Outra atribuição muito importante a ser percebida na conduta do gestor é sobre sua capacidade e habilidade de se comunicar, resolver conflitos, cooperar para um ambiente e clima organizacional de qualidade. Nessa direção, Robbins (2010, p. 5) frisa as habilidades que um gestor necessita para uma eficiente gestão, desatacando-se as:

Habilidades humanas: A capacidade de trabalhar com outras pessoas, compreendendo-as e motivando-as, tanto individualmente como em grupos, define as habilidades humanas. Muitas pessoas são tecnicamente proficientes, mas incompetentes nos relacionamentos interpessoais. Elas não são boas ouvintes, são incapazes de entender as necessidades dos outros ou têm dificuldades em administrar conflitos. Como os administradores realizam tarefas por meio do trabalho de outras pessoas, eles precisam ter boas habilidades humanas. (ROBBINS, 2010, p. 5)

Observa-se também, que mesmo com avanço de novas tecnologias e mudanças significativas no âmbito organizacional, muitas empresas ainda pecam em relação ao tratamento e gestão de pessoas dentro das suas sedes. Contribuindo para um clima insatisfatório. Justamente com isso, que esse estudo se preocupa: a falta de preparo e consequentemente a influência que essa ausência afeta na saúde organizacional dos colaboradores.

## 2.2 Saúde e Clima Organizacional

Saúde organizacional é um termo que se refere à saúde física, mental e emocional dos funcionários em um ambiente de trabalho saudável e seguro. Também abrange a saúde da organização como um todo, incluindo sua capacidade de se adaptar às mudanças, a produtividade e a eficácia de sua equipe. Leka e Houdmont (2010) definem saúde organizacional como “a capacidade de uma organização para proteger e promover a saúde e o bem-estar de seus funcionários, enquanto alcança seus objetivos e metas”. Eles argumentam que a saúde organizacional deve ser vista como uma preocupação estratégica para as empresas, pois pode ter impactos significativos na produtividade, na qualidade do trabalho, na satisfação dos funcionários e na imagem da empresa.

Nessa mesma linha, Schein (2010) enfatizam a importância da cultura organizacional para a saúde dos trabalhadores. Segundo ele, cultura organizacional é como um conjunto de pressupostos básicos, crenças, valores e normas compartilhados pelos membros de uma organização. Ele destaca que a cultura organizacional é aprendida e transmitida aos novos membros, influencia seu comportamento e orienta suas percepções e interpretações do ambiente de trabalho. Ainda enfatiza a importância da liderança na formação e manutenção da cultura organizacional. Ele argumenta que os líderes têm um papel crucial na definição dos valores e pressupostos básicos da organização e que sua conduta e comportamento refletem e reforçam a cultura organizacional.

Já no que concerne ao clima organizacional, pode-se definir como algo que se sente, e ações dentro da organização frente ao comportamento do colaborador. Segundo Chiavenato (2005, p. 52), o termo clima organizacional se refere aos “aspectos internos de uma organização, à atmosfera psicológica e às características da empresa, ele pode ser sentido psicologicamente e está relacionado especificamente às características motivacionais do ambiente organizacional”. Sendo assim, o clima é um fator de extrema importância para qualidade do ambiente, sendo sentida e influenciada pelo colaborador.

Ademais, o clima organizacional não está atrelado somente nos comportamentos e na sensibilidade em sentir o ambiente de trabalho, mas está ligada diretamente a motivação do indivíduo e do grupo. Chiavenato (2005, p. 126) ainda destaca a influência do clima na motivação das pessoas:

O clima organizacional influencia a motivação, o desempenho humano e a satisfação no trabalho. Ele cria certos tipos de expectativas sobre as quais consequências se seguem em decorrência de diferentes ações. As pessoas esperam certas recompensas, satisfações e frustrações na base de suas percepções do clima organizacional. Essas expectativas – quando positivas – tendem a aumentar a motivação das pessoas. (CHIAVENATO, 2005, p. 126)

O clima organizacional pode e deve ser medido, visto que sua avaliação é de grande importância. As organizações precisam e devem praticar o hábito de ouvir seus colaboradores, porque cabem a elas proporcionar um clima favorável aos seus. Esse hábito pode se tornar a missão da organização e trazer a devida satisfação e motivação para sua equipe. Qualquer ação contraditória ou aposta, gera a insatisfação, o estresse, improdutividade, baixa autoestima, rotatividade entre outros. Por isso, gestores devem se atentar com objetivo de dar a devida manutenção ou tratativas para um melhor ambiente. Tudo isso, confirma a posição de Robbins (2010, p. 7) quando o autor revela que “fica claro que o administrador precisa desenvolver suas habilidades humanas para ser eficaz e bem-sucedido”.

### **2.3 Qualidade de Vida no Trabalho**

Na década de 1970, Louis Davis, desenvolveu um termo chamado Qualidade de Vida no Trabalho (QVT). O conceito de QVT para ele, retrata a preocupação com o bem-estar geral e com a saúde dos colaboradores frente as suas atividades dentro da organização. No momento atual, a QVT engloba o aspecto físico e mental dos trabalhadores e o local de trabalho que estão inseridos (CHIAVENATO, 2004).

Nesse sentido, Chiavenato (2004, p. 449) define QVT da seguinte forma:

O conceito de QVT implica profundo respeito pelas pessoas. Para alcançar níveis elevados de qualidade e produtividade, as organizações precisam de pessoas motivadas, que participem ativamente nos trabalhos que executam e que sejam adequadamente recompensados pelas suas contribuições. (CHIAVENATO, 2004, p. 449)

Assim, pode-se salientar que estimular a motivação dos colaboradores dentro da organização, passou ser uma ação inteligente, pois funcionários motivados, reconhecidos e felizes com sua rotina e ambiente de trabalho tende a contribuir mais, fazendo que crie competitividade organizacional, aumente a criatividade, vontade de inovar, melhore o produto ou serviço ofertado, criando uma relação de ganha-ganha. (LIMONGI-FRANÇA, 2003).

Da mesma forma que a organização e seus gestores podem motivar sua equipe através da QVT, a falta de monitoramento e práticas referentes ao QVT podem ser prejudiciais ao clima organizacional e colaboradores, gerando assim, a insatisfação, a má vontade, ao declínio da produtividade e comportamentos contraproducentes (rotatividade, sabotagem, absenteísmo). (CHIAVENATO, 2010). Desta forma, fica indispensável que o gestor deva possuir habilidades humanas, tais como: Habilidade de se comunicar de forma clara; liderar pelo exemplo, inspirando e motivando; tomada de decisões rápidas e efetivas; Habilidades interpessoal; Gerenciamento de conflitos etc.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A metodologia que norteou o desenvolvimento deste estudo, foi uma pesquisa bibliográfica, baseada no levantamento de trabalhos acadêmicos e científicos já realizados nas bases de dados em site acadêmico. Nessa direção, para se realizar uma pesquisa bibliográfica, segundo Lakatos e Marconi (2003, p. 15) “é fundamental que o pesquisador faça um levantamento dos temas e tipos de abordagens já trabalhados por outros estudiosos, assimilando os conceitos e explorando os aspectos já publicados”.

Além disso, sua abordagem é de caráter qualitativo, que Richardson (2008, p. 80) elucida que: “os estudos que empregam uma metodologia qualitativa podem descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais”

Foi realizado um estudo de caso por meio da aplicação do instrumento de coleta de dados, denominada de questionário que para Marconi e Lakatos (2003, p. 196-197), a importância da questionário “é o alcance de informações, sobre um determinado assunto ou problema”.

Tal questionário foi elaborado pelo Google Forms e foi composto por 10 questões e aplicado a 5 gestores e 17 colaboradores de duas empresas. Sendo uma do segmento Testes e análises técnicas, localizada na cidade de Araraquara – SP, e a outra do segmento de Fabricação de artigos de metal, também localizada na cidade de Araraquara – SP, com o objetivo de levantar percepções quanto a influência do gestor na saúde organizacional dos colaboradores.

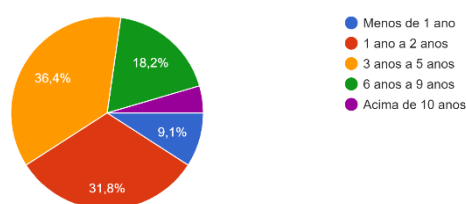
## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Apresenta-se nesta seção os resultados obtidos com as pesquisas e a aplicação do questionário que nos auxiliou a um entendimento mais amplo no sentido teórico e prático de que uma liderança tem a influência de alavancar uma organização, e deve ser frequentemente treinada para se manter atualizada, tanto no campo intelectual como nas necessidades da organização. Nesse sentido, de acordo com Chiavenato (2004) o líder deve procurar desenvolver inteligência emocional, interpessoal, o poder de influenciar seus liderados e manter uma boa comunicação, tornando possível a análise de situações e tomadas de decisões.

A equipe de liderança tem o dever de manter os interesses da organização e de seus liderados alinhados para o alcance do objetivo comum, o que não é uma tarefa fácil. Afinal, pessoas pensam e agem de formas adversas, o clima organizacional pode favorecer ou não o desenvolvimento da equipe e fatores externos também influenciam neste sentido. Diante disso, “O conceito de liderança é um dos mais importantes no processo de mudança dentro das organizações. O sucesso de um empreendimento depende do papel de cada pessoa e de como ela é conduzida por seus líderes” (PEREIRA e SHIMIDT, 2008, p. 38).

### 4.1 Tempo de trabalho

Gráfico 01 – Tempo de trabalho



Fonte: Dados da pesquisa: Google Forms, 2023.

Pode-se identificar a partir do Gráfico 01 as seguintes informações: 36,4% dos participantes do questionário estão na organização de 3 a 5 anos, 31,8% estão na organização de 1 a 2 anos, 18,2% estão de 6 a 9 anos na organização, 9,1% estão a menos de 1 ano na organização e apenas 1% está há mais de 10 anos na organização.

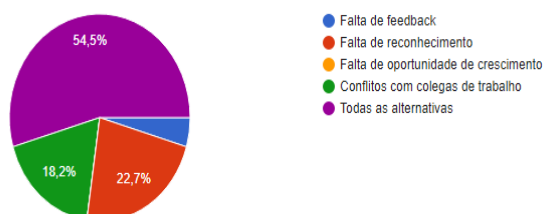
Considerando esses dados para questão de tempo de liderança, se faz verídico e de acordo com a revista EXAME (2021), em que ressalta que quanto menor o tempo de liderança



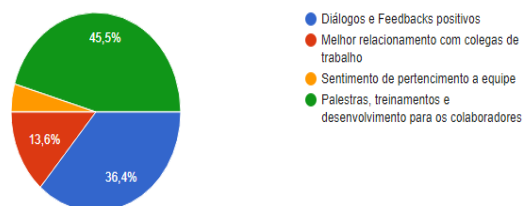
que um indivíduo possui, maiores suas dificuldades, principalmente no que se refere a comunicação, respeito, subordinação. Com isso, é possível reconhecer que a organização tem um número considerável de colaboradores, em função de liderança, em tempo apropriado para exercer com experiência e conhecimento as tratativas que exigem uma boa liderança. Se caso tiver um desempenho desagradável perante sua equipe, isso pode indicar que há influência de imparcialidade e fatores pessoais envolvendo físico e mental, resultando em um ambiente insatisfatório.

#### 4.2 Impacto na Saúde Organizacional e as Estratégias Reconhecidas

**Gráfico 02** – Impacto na Saúde Organizacional



**Gráfico 03** – Estratégias reconhecidas



Fonte: Dados da pesquisa: Google Forms, 2023.

Ao observar o Gráfico 02, identifica-se que 54,5% responderam que todas as alternativas sugeridas causam impacto negativo na saúde organizacional da empresa que trabalham, sendo que outros 22,7% concordam que a falta de reconhecimento também gera consequências que interferem na saúde organizacional e 18,2% acreditam que os conflitos com os colegas de trabalho causam esse impacto trazendo eventuais situações desagradáveis no âmbito organizacional.

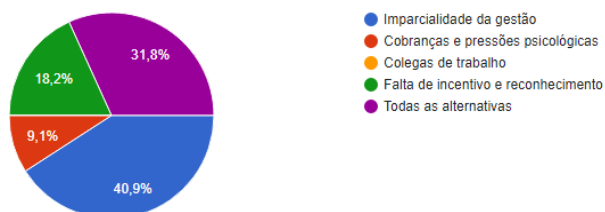
Schein (2010) o autor descreve que existem outros impactos negativos na saúde organizacional que com toda certeza poderá afetar a produtividade, o bem-estar e a satisfação do funcionário, como por exemplo: Estresse: Ambientes de trabalho estressantes podem levar a uma série de problemas de saúde, incluindo ansiedade, depressão, fadiga crônica e problemas cardiovasculares. Assédio moral: O assédio moral pode ter um impacto significativo na saúde mental dos funcionários, levando a problemas como depressão, ansiedade e estresse pós-traumático. Sobrecarga de trabalho: Trabalhar excessivamente pode levar à fadiga, burnout e

problemas de saúde mental. Falta de equilíbrio entre vida pessoal e profissional: A falta de equilíbrio entre a vida pessoal e profissional pode levar a estresse, ansiedade e problemas de saúde física.

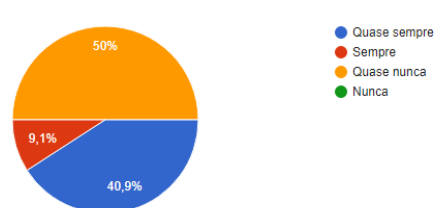
A partir do Gráfico 03, é possível reconhecer algumas tratativas sugeridas por meio das alternativas, em que 45,5% dos participantes reconhecem e reivindicam palestras, treinamentos e desenvolvimentos para os colaboradores, outros 36,4% indicam que dialogos e feedback devem ser praticados mais vezes na rotina do trabalho e 13,6% acreditam que é necessário melhorar o relacionamento com os colegas de trabalho para criar um ambiente harmonioso. Em convergência a essa perspectiva, Chiavenato (2010) ressalta que o treinamento e o desenvolvimento de funcionários são cruciais para o sucesso de uma empresa. Através do treinamento e desenvolvimento, os funcionários podem adquirir novas habilidades, conhecimentos e competências necessárias para realizar suas funções de forma mais eficiente e eficaz. Além disso, o treinamento e desenvolvimento podem ajudar a motivar os funcionários, aumentar a satisfação no trabalho e, conseqüentemente, reduzir a rotatividade.

### 4.3 Causas de Desmotivação e Abertura a mudança

**Gráfico 04** – Causas de desmotivação



**Gráfico 05** – Abertura a mudança



Fonte: Dados da pesquisa: Google Forms, 2023.

O Gráfico 04 aponta que 40,9% afirmam que a causa da desmotivação no ambiente de trabalho se dá pela a falta de imparciabilidade da gestão. Ainda, 31,8% acreditam que todas as alternativas sugeridas no questionário contribuem para a desmotivação, outros 18,2% informaram que a falta de incentivo e reconhecimo traz a desmotivação e 9,1% esclarecem que as cobranças e pressões psicológicas.

A falta de imparcialidade do gestor pode ter várias consequências negativas para uma organização. Quando um gestor não é imparcial, ele tende a favorecer determinados funcionários ou grupos em detrimento de outros, o que pode gerar ressentimentos e conflitos dentro da equipe. Além disso, pode levar a uma cultura organizacional tóxica e à perda de confiança na liderança. (DRUCKER, 1985, p.73).

Já no Gráfico 05 observa-se o quão as organizações estão abertas e flexíveis às mudanças na percepção de seus colaboradores. Diante disso, 50% dos participantes responderam que quase nunca há abertura a mudança, outros 40,9% disseram que quase sempre existe algum tipo de mudança e 9,1% afirmam que sempre há mudanças. A importância e necessidade de as organizações mudarem são fundamentais para que possam se adaptar e sobreviver em um ambiente de negócios cada vez mais competitivo e dinâmico, isso não é mais novidade. A partir do momento que as tecnologias vão se atualizando, é esperado que as organizações acompanhem esses avanços adquirindo novos software, hardware, equipamentos e materiais. Porém, não é somente a esse tipo de mudança que as empresas devem depositar todas as suas preocupações. Mudar suas percepções e comportamentos perante a parte mais importante da empresa, os colaboradores, também é de alta relevância. Obter um olhar mais humanizado, fazer com que o funcionário se sinta pertencente e importante, reconhecê-lo, desenvolvê-lo também é uma forma de mudança que agregara em muito para os processos internos da organização. “É uma forma estratégica inteligente de agir, dar a devida atenção a quem a empresa mais precisa para obter seu sucesso e atingir seus objetivos” (KOTTER, 2006, p. 27).

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para concluir, é importante destacar a relevância desse tema atualmente. A saúde organizacional não se trata apenas do bem-estar físico e mental dos funcionários, mas também está diretamente relacionada com a produtividade, qualidade do trabalho e sucesso da empresa. Neste trabalho, foram abordados vários aspectos importantes para a promoção da saúde organizacional, como a importância do ambiente de trabalho saudável, a prevenção de doenças ocupacionais, a valorização do diálogo entre gestores e colaboradores, o incentivo à prática de atividades físicas e a promoção do equilíbrio entre vida pessoal e profissional.

É fundamental que as empresas adotem medidas efetivas para garantir a saúde e o bem-estar de seus colaboradores, pois além de ser uma questão de responsabilidade social, isso traz inúmeros benefícios para a organização como um todo.

Por fim, é importante destacar que a promoção da saúde organizacional deve ser uma preocupação constante das empresas, com ações contínuas e integradas, para que os resultados possam ser percebidos a longo prazo. Afinal, a saúde e a felicidade dos funcionários são fundamentais para o sucesso e a prosperidade de qualquer organização.

### REFERÊNCIAS

CARMELLO, Eduardo. *Gestão da Mudança em Tempos de Disrupção Digital*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2018.

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. *Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações*. São Paulo: Thomson, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 2ª Edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

DRUCKER, Peter Ferdinand. *A prática da administração*. São Paulo: Pioneira. 1985.

FLECK, M.P.A. O instrumento de avaliação de qualidade de vida da organização Mundial da Saúde características e perspectivas. *Ciênc. Saúde Coletiva*, v.5, n.1, p.33-38, 2000.

LEKA, S.; HOUDMONT, J. *Psicologia da Saúde Ocupacional*. Chichester: Wiley-Blackwell, 2010.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. *Qualidade de vida no trabalho: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial*. São Paulo: Atlas, 2003.

KOTTER, Jhon Paul. *Liderança*. Harvard Business Review. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006. Disponível em <[https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/5821950/mod\\_resource/content/1/Goleman-traduzido.pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/5821950/mod_resource/content/1/Goleman-traduzido.pdf)> . Acesso em: 20 jan. 2023.

MARCONI, Marina Andrade., LAKATOS, Eva Maria. *Fundamentos de metodologia científica*. 5º ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MAXIMIANO, Antônio Cezar Amaru. *Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital*. São Paulo: Atlas, 2009.

PEREIRA, A. C.; SHIMIDT, L. A. G. Gestão da mudança organizacional: uma abordagem baseada em projetos. São Paulo: Atlas, 2008.

RICHARDSON, Roberto Jarry. Pesquisa social: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 2008.

ROBBINS, Stephen P, JUDGE, Timothy A. Comportamento Organizacional. 14. Ed. São Paulo. Pearson Prentice Hall, 2010.

SCHEIN, Edgar Henry Cultura organizacional e liderança. John Wiley & Filhos. 2010.