

12º Congresso de Stress da ISMA-BR, International Stress Management Association
no Brasil,
14º Fórum Internacional de Qualidade de Vida no Trabalho,
4º Encontro Nacional de Qualidade de Vida na Segurança Pública e
4º Encontro Nacional de Qualidade de Vida no Serviço Público.
Porto Alegre, 2012. Porto Alegre, 2012. Anais... Porto Alegre/RS, jun./2012. 1 CD-
ROM.

PESQUISA SOBRE QUALIDADE DE VIDA DOS GESTORES EM RELAÇÃO AS SEIS DIMENSÕES DA SAÚDE

**ROMERO, Dr^a Sonia Mara¹;
GONÇALVES, Contb. Dagma Appel².**

1 INTRODUÇÃO

As organizações atualmente buscam adaptar-se às mudanças contínuas, às novas tecnologias, a gama e a velocidade com que as informações se apresentam. Desta forma, o capital das organizações tem como desafio manter pessoas capazes, aptas, sadias, criativas, íntegras e motivadas. Deste modo, vem exigindo novos conhecimentos e competências das pessoas que ocupam cargos de comando que, na nova visão, são também gestores de pessoas. Estes novos gestores precisam liderar equipes com eficácia, segurança e confiança, através de uma adequada qualidade de vida e equilíbrio emocional. A partir dessa realidade, o gestor que mantém o gerenciamento da sua saúde em todas as dimensões vai melhorar sua qualidade de vida, QV, no ambiente organizacional, a qual se manifesta no aumento da criatividade e da capacidade de vencer desafios.

Portanto, esta pesquisa se caracteriza por uma abordagem quantitativa, tendo como objetivo analisar a qualidade de vida dos gestores em relação às seis dimensões da saúde: saúde física, emocional, social, profissional, intelectual e espiritual. Para tanto, contou com a aplicação do instrumento, ES, Escala da Saúde, baseado nos indicadores dos autores Silva e De Marchi (1997) em 31 gestores de diferentes organizações.

2 METODOLOGIA

Este trabalho de pesquisa pode ser classificado, quanto à sua natureza, através da abordagem quantitativa, uma vez que possui enfoque objetivo na condução e análise dos resultados. Quanto aos objetivos a pesquisa pode ser classificada como descritiva e exploratória porque descreve dados e explora as questões relacionadas a estes dados. Na terceira classificação, em relação ao método aplicado, pode-se identificar como *survey*, conforme Romero e Nascimento (2008) na medida em que foi realizado um levantamento de informações.

¹ Doutora em Psicologia, Mestre em Administração, Diretora do CEFINT, professora de graduação e pós-graduação da PUCRS, soniamromero@gmail.com.

² Especialista em Administração e Gestão de Pessoas, Consultora e Instrutora do CEFINT, Gestora de Operação no SENAR-RS, dagmaappel@hotmail.com.

pdfMachine

A pdf writer that produces quality PDF files with ease!

Produce quality PDF files in seconds and preserve the integrity of your original documents. Compatible across nearly all Windows platforms, simply open the document you want to convert, click "print", select the "Broadgun pdfMachine printer" and that's it! Get yours now!

Como instrumento de pesquisa foi aplicada a Escala da Saúde, ES, com base nas dimensões da saúde propostas pelos autores Silva e De Marchi (1997). Para tanto foi elaborado um instrumento composto por dados sócio demográficos, como sexo, idade e escolaridade e por uma escala de classificação semântica, conforme Cooper e Schindler (2003), que varia entre sempre, às vezes, raramente e nunca. Além do mais as 6 dimensões da saúde são expressas através de 18 afirmativas, sendo 3 afirmativas para cada dimensão, dispostas aleatoriamente para garantir a fidedignidade das respostas.

A amostra foi composta por 31 participantes (todos gestores), em 5 (cinco) organizações, duas (2) Instituições de Ensino, sendo uma (1) de qualificação e a outra de ensino superior e três(3) empresas de varejo. O tratamento dos dados envolveu análise de frequência, percentual, cálculos de média e desvio-padrão.

3 MARCO CONCEITUAL

Este capítulo apresenta o referencial teórico que dá subsídios ao tema Qualidade de Vida dos gestores, apresentando os desafios da liderança, a importância da Qualidade de Vida no Trabalho, QVT, para as pessoas que ocupam cargos de comando e as Dimensões da Saúde, alvo desta pesquisa.

3.1 DESAFIOS DA LIDERANÇA

São inegáveis as profundas mudanças, que o campo dos negócios tem sofrido nas últimas duas décadas. Em particular, no momento atual, tem se apresentado de forma turbulenta, porém desafiadora, no qual as organizações buscam adaptar-se às mudanças contínuas, às novas tecnologias, a gama e a velocidade com que as informações se apresentam. Tornando-se assim, organizações que não apenas atingem metas, mas também se redesenham na medida em que as circunstâncias vão mudando (OLIVEIRA, 2011).

O Programa de Estudos em Gestão de Pessoas da Fundação Instituto de Administração, conveniada à Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (FIA/FEA/USP, 2004) realizou uma pesquisa objetivando identificar quais as principais tendências da Gestão de Pessoas. A pesquisa mostrou que 82,3% dos entrevistados consideram como o maior desafio da Gestão de Pessoas, alinhar as pessoas, desempenho, competências humanas às estratégias do negócio e objetivos organizacionais. Já 69,4% pontuam o desenvolvimento e capacitação de gestores como o maior desafio. Outros 33,3% vêm como o maior desafio, alinhar a gestão de pessoas às estratégias do negócio e objetivos organizacionais; e 25,3% apontam o desafio de apoiar e promover processos de mudança organizacional e direcionamento estratégico.

A pesquisa buscou saber quais os princípios mais relevantes que deverão orientar o modelo de gestão de pessoas. Foram considerados de altíssima relevância a gestão de pessoas contribuindo com o negócio da empresa, e a gestão por competências. Outros princípios considerados importantes referem-se ao comprometimento da força de trabalho com os objetivos organizacionais, gestão do

pdfMachine

A pdf writer that produces quality PDF files with ease!

Produce quality PDF files in seconds and preserve the integrity of your original documents. Compatible across nearly all Windows platforms, simply open the document you want to convert, click "print", select the "Broadgun pdfMachine printer" and that's it! Get yours now!

conhecimento, criatividade e inovações contínuas no trabalho, modelo de gestão múltiplo (contemplando diferentes vínculos de trabalho e relacionamento de qualidade com os funcionários), e autodesenvolvimento.

Pode-se então resumir as principais macrotendências da área de Gestão de Pessoas, conforme os autores Chiavenato (2004), Dutra (2002) e Limongi-França, (2003):

- Gestão Estratégica de Pessoas – atuação da área como parceira na definição, disseminação e manutenção das estratégias, integrando os processos de gestão de pessoas (agregar, aplicar, recompensar, manter e monitorar) aos objetivos e negócio da organização, através da utilização intensiva do *benchmarking* como estratégia para a constante melhoria dos processos e serviços.

- Área de Gestão de Pessoas como Consultoria Interna – novo formato na função de GP. Gradativa transferência de decisões e ações da GP para a gerência de linha, descentralização das decisões para os gestores das diversas áreas, fornecimento de novos processos e conhecimento em gestão de pessoas para os clientes internos, nítida e rápida tendência para o *downsizing*, ênfase em uma cultura participativa e democrática.

- Novos processos de Gestão, como Gestão da Aprendizagem, do Conhecimento e da Remuneração - disseminação da educação corporativa, gestão de novos talentos e gestão da aprendizagem. Criação de novos processos de gestão de compensação do desempenho dos funcionários (por competências, vinculada à capacidade do funcionário de gerar resultados).

- Novos mecanismos de motivação, de qualidade de vida no trabalho e de realização pessoal, adequação das práticas e políticas às diferenças individuais, completa virada em direção ao cliente, seja ele interno ou externo, forte preocupação com a criação de valor dentro da empresa, preparando a empresa e as pessoas para o futuro. Além disso, a qualidade de vida no trabalho passou a ter a sua importância reconhecida, Chiavenato (2005) ratifica que a qualidade de vida dos colaboradores proporciona à empresa a qualidade de trabalho como retribuição. O retorno vale o investimento porque um colaborador feliz trabalha melhor e produz muito mais que um colaborador insatisfeito e revoltado.

- Nova Competência: Gestão Avançada da Qualidade de Vida no Trabalho - Envolvendo: a) expansão da qualidade de processos e produtos para a qualidade pessoal; b) gestão de pessoas, com ênfase em estratégia e participação; c) imagem corporativa integrada ao *endomarketing*; d) descontração, atividades físicas, lazer e desenvolvimento cultural; e) risco e desafio no trabalho como fatores de motivação e realização pessoal; f) desenvolvimento humano e social por meio da educação para a cidadania; g) saúde física e mental como espelho das camadas biológica, psicológica, social e organizacional.

Ampliando o delineamento do atual ambiente dos negócios, Silva e De Marchi (1997), citam mais dois grandes desafios, que parecem universais quanto à natureza: o primeiro se refere à necessidade de uma força de trabalho saudável, motivada e preparada para essa competição acirrada; e o segundo a capacidade de

pdfMachine

A pdf writer that produces quality PDF files with ease!

Produce quality PDF files in seconds and preserve the integrity of your original documents. Compatible across nearly all Windows platforms, simply open the document you want to convert, click "print", select the "Broadgun pdfMachine printer" and that's it! Get yours now!

resposta da organização em relação à demanda de seus colaboradores por uma melhor qualidade de vida. Desta forma, as organizações não podem somente introduzir inovações tecnológicas e limitar o capital humano somente aos conceitos de treinamento e competências. Precisam evoluir ampliando seu enfoque para o engajamento total do indivíduo, preocupando-se com o “humano” que existe atrás do profissional.

Nesse contexto dinâmico, surge a necessidade de colaboradores talentosos, inteligentes e autônomos, capazes de produzir suas próprias ideias e que assumam as responsabilidades pelos seus atos (OLIVEIRA, 2011). Indivíduos saudáveis, dentro de organizações saudáveis, representam negócios saudáveis, nos quais todos respeitam e contribuem para uma comunidade (unidade comum), mantendo um clima saudável. (SILVA e DE MARCHI, 1997). Isto impacta diretamente sobre as formas de liderança praticadas, diluindo as tradicionais e demandando por novos modelos mais participativos. Estes novos modelos precisam suportar as mudanças e transformar as ideias, até então utilizadas, com relação à liderança. Principalmente as que se referem à corrosão do conceito de autoridade, explosão e banalização da informação, autonomização dos trabalhadores, relaxamento das estruturas piramidais, imprecisão na rotina, era do rápido, do provisório, do novo e do descartável, e por fim, gerenciar pessoas de formas não presenciais (OLIVEIRA, 2011).

Afirma Robbins (2002) que para suportar todos esses desafios e pensando na sobrevivência, as organizações precisam de líderes em todos os níveis. Líderes, que se distinguem pela capacidade de ensinar os outros a também serem líderes. Líderes, que aplicam a liderança como uma capacidade de influenciar um indivíduo ou um grupo, nos esforços para a realização de objetivo em determinada situação. Indo além Maxwell (2007), apresenta uma liderança transformadora, uma nova visão, com líderes que fazem mais que reunir seguidores, eles desenvolvem outros líderes. Esses líderes que desenvolvem líderes são pessoas que têm: desejo de ser bem sucedido; foco nos pontos fortes das pessoas; devoção de esforços àqueles com o maior potencial; habilidade de serem grandes líderes; atitude de exaltar os outros; tempo para investir nas pessoas; muito comprometimento; competências para lideram todos de modo diferenciado, impactando a próxima geração de líderes.

Por fim, saber o conceito de liderança não é o suficiente, o grande desafio é colocar em prática. Segundo Welch (2007) para um líder poder liderar terá que, além de proteger os liderados dos perigos que os rodeiam, colocá-los a par da realidade; ter coragem para tomar decisões impopulares e seguir a sua intuição; incentivar a aprendizagem e correr riscos, estabelecendo o exemplo; estabelecer confiança com franqueza, transparência e consideração; ser bom ouvinte; fazer mudança, mas manter-se fiel aos valores que são inalteráveis; certificar-se de que a sua equipe não conhece apenas a visão, mas que a vive e a respira; contagiar todos e transmitir energia positiva e otimismo; melhorar constantemente o nível da sua equipe, fazendo de cada encontro uma oportunidade para avaliar, orientar (coach) e construir autoconfiança, entendendo a verdadeira função do líder.

No entanto, a liderança só conseguirá se sustentar se tiver sua base bem alicerçada, e a base de uma liderança eficaz é o próprio líder. Um líder jamais terá a capacidade de liderar pessoas se ele não for capaz de liderar a si mesmo, guiar sua própria vida e seus objetivos. Um líder deve possuir dentro de si quatro conceitos

pdfMachine

A pdf writer that produces quality PDF files with ease!

Produce quality PDF files in seconds and preserve the integrity of your original documents. Compatible across nearly all Windows platforms, simply open the document you want to convert, click “print”, select the “Broadgun pdfMachine printer” and that’s it! Get yours now!

que o faz ser capaz de liderar outras pessoas e se auto-liderar: responsabilidade, esforço, confiança e propósito (OLIVEIRA, 2011).

Em fim, os gestores precisam liderar equipes com eficácia, segurança e confiança, através de uma adequada qualidade de vida e equilíbrio emocional. A partir dessa realidade, o gestor que mantém o gerenciamento da sua saúde em todas as dimensões vai melhorar sua qualidade de vida, o que no ambiente organizacional se manifesta no aumento da criatividade e da capacidade de vencer desafios (SILVA e DE MARCHI, 1997).

3.2 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

A Qualidade de Vida no Trabalho, QVT, faz parte das mudanças nas relações de trabalho da sociedade atual. A discussão acerca desse tema já vem sendo realizada nas literaturas organizacionais e científicas desde os anos 50. Inicialmente, eram ações mais paliativas, aleatórias ou reativas às exigências de responsabilidade civil e criminal. Com o advento da visão de gestão de pessoas, se iniciou os estudos sobre fadiga física, moral e psíquica do grupo. A evolução trouxe os temas de responsabilidade social, envelhecimento da população e desenvolvimento sustentável, que desencadearam novas questões de QVT. Essas questões se referem ao vínculo e estrutura de vida pessoal, fatores socioeconômicos, metas empresariais e pressões organizacionais. Desta forma, o conceito de QVT iniciou na área da saúde e ampliou-se para as dimensões da Psicologia, Sociologia e Administração (LIMONGI-FRANÇA, 2003).

A partir de então, a QVT passa a ter uma visão integral das pessoas, através do enfoque biopsicossocial, que é apresentado por Maximiano (2000) com origem na medicina psicossomática, envolvendo uma visão integrada ou holística, do ser humano. Contribuindo para este enfoque, Limongi-França (2003) afirma que toda a pessoa é um complexo biopsicossocial, ou seja, tem dimensões biológicas, psicológicas e sociais. Olhando as particularidades da cultura e do ambiente de trabalho incluiu-se também a dimensão organizacional no enfoque biopsicossocial, no qual as organizações e as pessoas são vistas como um todo.

Desta forma, a qualidade de vida no trabalho é um dos novos desafios para a administração contemporânea, afetando diretamente a vida dos indivíduos e, conseqüentemente, os resultados das organizações, uma vez que a capacidade de raciocínio, de criatividade, de solucionar problemas, está presente nas pessoas e não nas máquinas (CAVASSANI, CAVASSANI e BIAZIN, 2006). Isto já vem sendo constatando por vários líderes que defendem a melhoria da qualidade de vida, porque entendem que ela está intimamente ligada ao estilo de vida das pessoas dentro e fora da organização. Conseqüentemente, causam impacto na produtividade do trabalho, estreitando a relação da qualidade de vida das pessoas para a obtenção da excelência nos resultados organizacionais. Assim, o desafio é reconstruir com bem estar, num ambiente competitivo, altamente tecnológico, de alta produtividade do trabalho, e garantir ritmos e situações ecologicamente corretos. Então principalmente as empresas, despertaram seu interesse, por entenderem que, a QVT, pode contribuir na satisfação do empregado e na busca da produtividade (LIMONGI-FRANÇA, 2003).

pdfMachine

A pdf writer that produces quality PDF files with ease!

Produce quality PDF files in seconds and preserve the integrity of your original documents. Compatible across nearly all Windows platforms, simply open the document you want to convert, click "print", select the "Broadgun pdfMachine printer" and that's it! Get yours now!

De modo geral, afirma Bom Sucesso (1998), que a qualidade vida no trabalho se refere à experiência emocional da pessoa com o seu trabalho, considerando outros fatores como renda justa, orgulho do trabalho, vida emocional, autoestima, imagem da empresa, equilíbrio lazer e trabalho, horários e condições de trabalho, desenvolvimento da carreira, uso do potencial, respeito aos direitos e justiça nas recompensas.

A Organização Mundial da Saúde (OMS) conceitua QVT com base em três pressupostos: subjetividade, multidimensionalidade e presença de dimensões positivas (ex. mobilidade) e negativas (ex: dor). Este conceito de QVT é a percepção do indivíduo de sua posição na vida, no contexto cultural e no sistema de valores nos quais vive, além da sua relação com seus objetivos, expectativas, padrões e preocupações a fim de valorizar e padronizar o bem estar das pessoas (FLECK et al, 1999a, 1999b). O conceito multidimensional avalia a qualidade de vida em diferentes domínios como o físico, o psicológico, o social e o ambiental. Estes objetivos, expectativas, padrões e as preocupações do ser humano, assim como condições socioeconômicas mantêm seu bem-estar (FLECK et al, 2000). Reforçando esta linha, Silva e De Marchi (1997) salientam o conceito multidimensional da QVT, quando a definem como “estar saudável”, desde a saúde física, cultural, espiritual e indo além, com a saúde profissional, intelectual e social.

Para demonstrar os fatores que afetam a qualidade de vida no trabalho foram desenvolvidos vários modelos. Diversos estudiosos ao longo dos anos, entre eles Nadler e Lawler, Walton, Hackman e Oldhan, criaram indicadores mostrando os fatores que influenciam na qualidade de vida dos trabalhadores (CHIAVENATO, 2004).

Segundo Chiavenato (2004), a qualidade de vida no trabalho abrange a satisfação com o trabalho executado, possibilidade de futuro na organização, reconhecimento pelos resultados alcançados, o salário percebido, os benefícios auferidos, o relacionamento dentro do grupo e na organização, o ambiente psicológico e físico de trabalho, a liberdade de decidir, a possibilidade de participar entre outras tantas. Chiavenato acrescenta ainda que a QVT envolve tanto os aspectos intrínsecos do cargo, como os aspectos extrínsecos e contextuais, afetando atitudes pessoais e comportamentos importantes para a produtividade, como: motivação para o trabalho, adaptabilidade e flexibilidade para as mudanças no ambiente, criatividade e um ambiente propício à inovação.

Através de pesquisas, Weil (2002) desenvolveu quatro tópicos essenciais para uma pessoa obter elevado grau de satisfação no ambiente de trabalho, favorecendo, assim, um clima organizacional positivo e produtivo, são eles:

- a) conheça a empresa;
- b) conheça os seus chefes;
- c) conheça os seus colegas e
- d) conheça a si mesmo.

Dentro deste contexto, os gerentes passam a assumir novas responsabilidades. Os novos desafios consideram que toda pessoa ocupante de um cargo de comando é um gestor de pessoas, de conhecimentos e de competências.

pdfMachine

A pdf writer that produces quality PDF files with ease!

Produce quality PDF files in seconds and preserve the integrity of your original documents. Compatible across nearly all Windows platforms, simply open the document you want to convert, click “print”, select the “Broadgun pdfMachine printer” and that’s it! Get yours now!

Este profissional é o responsável pelo bem estar e rendimento da equipe, portanto deve desempenhar eficazmente suas competências e manter a saúde física e mental, lidando adequadamente com as pressões que o cargo impõe. A competência dos líderes e gestores de se adaptarem às mudanças é um fator crucial nos atuais cenários organizacionais para o processo de diferenciação no mercado competitivo.

Para Maximiano (2000), a QVT pode ser avaliada através de dois meios, práticas da organização e satisfação dos funcionários. O primeiro avalia práticas de qualidade de vida no ambiente de trabalho que se propõe a assegurar o bem-estar de seus colaboradores, de forma a considerá-los como seres humanos integrais e não apenas como máquinas que executam atividades. O segundo se refere aos altos níveis de qualidade de vida para que a maioria dos colaboradores mantenha-se satisfeita com as condições de trabalho.

3.3 LIDERANÇA, ESTRESSE E ADOECIMENTOS

Para Silva e De Marchi (1997), dos muitos desafios que se apresentam para o mundo organizacional na atualidade, dois são fundamentais: o primeiro está relacionado à necessidade de uma força de trabalho saudável, motivada e preparada para a extrema competição atualmente existente. O segundo desafio é a capacidade, de a empresa responder à demanda de seus colaboradores em relação a uma melhor qualidade de vida. É exatamente isso que não vem acontecendo de maneira satisfatória.

Portanto, para que um gestor possa liderar um grupo com eficácia, segurança e confiança na sua capacidade de gerenciamento é necessário um domínio sobre o seu sistema emocional. Trabalhar esses fatores emocionais, principalmente nos níveis gerenciais, proporciona uma maior eficácia nos resultados da equipe e, como consequência, em toda a organização. Considerando que, as doenças ocupacionais, como o estresse, estão tornando-se mais frequentes, principalmente nos níveis gerenciais, exigindo a atenção da diretoria, no sentido de procurar atenuar seus efeitos (ROMERO, OLIVEIRA e NUNES, 2007). Assim, quando a atividade profissional interfere e entra em conflito com o funcionamento psíquico das pessoas, e não há mais possibilidade de adaptação, surge um sofrimento patogênico que vai necessitar a criação de outras estratégias de proteção. Importante salientar, que o sofrimento nem sempre é patogênico e pode ser criativo, sendo que o trabalho também é responsável por prazer e realização pessoal. De qualquer maneira o trabalho nunca é neutro em relação à saúde, tanto pode favorecer os adoecimentos, como manter a QV (DEJOURS, 1992).

A baixa qualidade de vida no trabalho e o estresse estão relacionados com vários fatores, entre eles pode-se citar: sobrecarga de trabalho, o esgotamento, os conflitos, o progresso inadequado na carreira, falta de autonomia sobre o próprio trabalho, disfunções físicas e psíquicas geradas por pressões e fatores ambientais inadequados e insalubres.

No entanto o estresse não é somente negativo, os autores Arantes e Vieira (2002) e Limongi-França e Rodrigues (1999) apresentam dois tipos de estresse, considerando sempre o estresse como processo de tensão diante de uma situação de desafio por ameaça ou conquista:

pdfMachine

A pdf writer that produces quality PDF files with ease!

Produce quality PDF files in seconds and preserve the integrity of your original documents. Compatible across nearly all Windows platforms, simply open the document you want to convert, click "print", select the "Broadgun pdfMachine printer" and that's it! Get yours now!

- Eustresse é o resultado positivo da tensão com equilíbrio entre esforço, tempo, realização e resultados. Eustresse é uma situação de equilíbrio alcançada após o estímulo estressor, na qual a pessoa supera os estímulos negativos e ao mesmo tempo cria imunidades ante uma futura sobrecarga estressante. Forças do eustresse são obtidas por meio de competências físicas e psicológicas, convertendo os estressores em oportunidades de crescimento e vigor psicológico. O Eustresse proporciona um grau de satisfação e bem-estar movidos pelos esforços e resultados obtidos.

- Distress é o resultado negativo do esforço gerado pela tensão mobilizada pela pessoa. É a tensão com rompimento do equilíbrio biopsicosocial por excesso ou falta de esforço, incompatível com tempo, resultados e realização. O estresse excessivo – conduz à debilidade física e psicológica de intensidades variáveis, não permitindo resposta adequada aos estressores, tornando a pessoa menos capaz de suportar a sobrecarga, levando à deficiência comportamental, que contribui para o agravamento do quadro.

Segundo Azevedo e Kitamura (2006), diversos aspectos do ambiente de trabalho podem ser geradores de estresse, por outro lado, determinado tipo de estresse está associado ao rebaixamento da QVT. Os quadros de estresse e de doenças relacionadas como a síndrome de Burnout conhecida como a síndrome do esgotamento profissional, transtornos psicossomáticos e doenças cardiovasculares que estão associadas às condições difíceis de trabalho, problemas de adaptação, acúmulo e pressões, exigências de metas, dentre outras inúmeras condições podem prejudicar a saúde do trabalhador. Nesse sentido, salientam Romero, Oliveira e Nunes (2007), que a ocorrência e a elevação dos níveis de estresse entre os gestores são aspectos que não pode ser negligenciados pela organização, na medida em que podem influenciar diretamente na obtenção dos resultados finais. Além disso, sugerem que, sejam realizadas pesquisas periódicas com os gestores, bem como a minimização dos agentes estressores. Acredita-se desta forma ter contribuído para tornar a organização ainda mais eficaz na busca da qualificação do seu grupo de gestores e do sucesso organizacional.

3.4 MANTENDO AS DIMENSÕES DA SAÚDE NOS LÍDERES

O conceito qualidade de vida envolve várias abordagens, desde a saúde holisticamente definida até as condições de vida, estrutura familiar e aspectos da vida profissional.

A Organização Mundial da Saúde (OMS), através do seu Grupo de Qualidade de Vida, define a qualidade de vida como a percepção dos indivíduos de que suas necessidades estão sendo satisfeitas ou, ainda, que lhes estão sendo negadas oportunidades de alcançar a felicidade e a auto-realização, com independência de seu estado de saúde físico ou das condições sociais e econômicas (FLECK et al, 1999). A origem desse conceito é resultado da busca da OMS, que desenvolveu um projeto colaborativo multicêntrico para construir um instrumento que avaliasse a qualidade de vida dentro de uma perspectiva genuinamente internacional. O resultado deste projeto foi a elaboração do WHOQOL-100, um instrumento de avaliação de qualidade de vida, composto por 100 itens. O instrumento WHOQOL-

pdfMachine

A pdf writer that produces quality PDF files with ease!

Produce quality PDF files in seconds and preserve the integrity of your original documents. Compatible across nearly all Windows platforms, simply open the document you want to convert, click "print", select the "Broadgun pdfMachine printer" and that's it! Get yours now!

100, traduzido em 20 idiomas, agora com versão em português, busca avaliar a qualidade de vida baseando-se em pressupostos subjetivos do sujeito com dimensões positivas e negativas. (FLECK et al, 1999a, 1999b). Também, mostrou o desempenho psicométrico e seus autores confirmaram que o conceito de qualidade de vida é subjetivo e multidimensional.

O reconhecimento da multidimensionalidade do construto refletiu-se na estrutura do instrumento baseada em seis domínios: domínio físico, domínio psicológico, nível de independência, relações sociais, meio ambiente e espiritualidade/religião/crenças pessoais. (FLECK et al, 1999a, 1999b).

Nessa linha, Roeder (2003), afirma que além da ideia de multidimensionalidade do conceito de QV, é importante se definir cada dimensão para a qualidade de vida das pessoas. A dimensão profissional da qualidade de vida ganha importância pelo fato do trabalho ocupar um espaço cada vez mais importante na vida das pessoas, ou seja, quase todas as pessoas trabalham, e uma grande parte das suas vidas é passada dentro de organizações. Por outro lado, esta dimensão possui também um importante valor na sociedade, uma vez que as pessoas começam a ingressar nela cada vez mais jovens.

Para Silva e De Marchi, “Saúde é o gerenciamento adequado das áreas física, emocional, profissional, intelectual e espiritual. Cada uma destas áreas contribui de modo importante para a formação da saúde total” (1997, p. 8).

Silva e De Marchi (1997) apresentam a qualidade de vida dividida em seis dimensões:

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

Silva e De Marchi (1999) enfatizam que, apesar do modelo teórico ser baseado em componentes, a vida não é compartimentalizada de forma estanque, sendo que todas as dimensões se interligam e se influenciam reciprocamente, respondendo todas em conjunto pela qualidade de vida. Nessa visão, Tani (2002) afirma que determinados aspectos da vida como a felicidade, amor e liberdade, mesmo expressando sentimentos e valores difíceis de serem compreendidos, são extremamente relevantes, ocorrendo o mesmo com a QV.

Várias pesquisas já foram realizadas sobre a QV e QVT, destacam-se os trabalhos de Romero e Souza (2010), através do método quantitativo, com a aplicação de um instrumento em forma de escala, indicado pela Associação Brasileira de Qualidade de Vida (ABQV) composto por 20 afirmativas sobre hábitos cotidianos higiênicos e alimentares, vícios, ritmo de vida, jornada de trabalho, atividades físicas, sociais e intelectuais. Os principais resultados que necessitam de ações corretivas envolvem a realização constante de atividade física que apresenta 84% de respostas negativas (média 1,84, dp 0,37), sendo apontado como um gerador de adoecimentos; em segundo lugar, a realização de alongamentos durante a jornada de trabalho, com 71% de respostas negativas (média 1,71, dp 0,46), e em terceiro lugar a boa alimentação, com porções de verduras e frutas, indicando que 64,5% (média 1,65, dp 0,49) das pessoas não praticam. Ainda, a última afirmativa obteve 86% de respostas negativas (média 1,81, dp 0,40) e trata de participar de atividade na comunidade.

A saúde está cada vez mais relacionada com a autogestão, sem a interferência da medicina. Isto significa que a própria pessoa precisa mudar seus hábitos, adquirindo conhecimentos e informações e desenvolvendo a consciência e percepção sobre a importância de manter hábitos de vida saudáveis.

Como pode ser observada, a qualidade de vida no trabalho interfere não somente no trabalho em si, mas tem implicações do campo familiar e social das pessoas, e vice-versa. Nesse contexto, os gerentes passaram a assumir novas responsabilidades. Os novos desafios consideram que toda pessoa ocupante de um cargo de comando é um gestor de pessoas, de conhecimentos e de competências. Este profissional é o responsável pelo bem estar e rendimento da equipe, portanto deve desempenhar eficazmente suas competências e manter a saúde física e mental, lidando adequadamente com as pressões que o cargo impõe. (ROMERO, OLIVEIRA E NUNES, 2007). Indo além, Silva e De Marchi (1997), afirmam que saúde ocupacional é entendida como parte da saúde global. Para alcançá-la, é necessário o gerenciamento adequado das áreas bem-estar estado mental, emocional e físico dos colaboradores no ambiente de trabalho, em relação às atividades desempenhadas.

ANÁLISE DOS RESULTADOS

Analisando os dados sócio demográficos, o perfil dos respondentes, todos gestores aponta que a amostra é composta na maioria por homens, 70,97%, indicando que os cargos de comando ainda são prioritariamente ocupados por eles nas organizações pesquisadas.

pdfMachine

A pdf writer that produces quality PDF files with ease!

Produce quality PDF files in seconds and preserve the integrity of your original documents. Compatible across nearly all Windows platforms, simply open the document you want to convert, click "print", select the "Broadgun pdfMachine printer" and that's it! Get yours now!

Em relação à idade, o maior percentual ficou na faixa compreendida entre 40 e 50 anos, 38,71%. Coincidindo com o valor percentual mais relevante do total da amostra no item escolaridade, 38,71% com Pós Graduação Mestrado completo e 32,26% com nível Superior Completo. Por outro lado, este índice aumenta significativamente ao comparar-se somente os gestores com idades entre 40 e 50 anos, com Pós-Graduação Mestrado, passando para 50%.

Para analisar o resultado do teste da ES, foram criados os seguintes pontos de corte nos intervalos das médias:

Tabela 1 - Classificação dos Pontos de Corte para Análise das Médias

Ponto de Corte	Percepção	Escala da Saúde
1,33 – 1,67	Nunca	1 – Regular
1,68 – 3,33	Raramente e Às vezes	2 – Boa
3,34 – 4,00	Sempre	3 – Ótima

Na tabela seguinte estão relacionadas, respectivamente, as médias em ordem crescente de valores, o desvio padrão de cada dimensão da saúde e a sua classificação da escala, conforme ponto de corte descrito na tabela 1.

Tabela 2 - Análise das Médias e Desvio Padrão conforme Pontos de Corte

Dimensões/Fatores	Frequência na Escala				Média	Desvio Padrão	Pontuação Média p/ Dimensão*	Escala da Saúde
	Nunca	Raramente	Às vezes	Sempre				
Saúde Espiritual	21	12	22	38	2,83	1,19	8,48	REGULAR
Atividades para desenvolver a espiritualidade.	13	5	5	8	2,26	1,26		
Meditar ou refletir.	7	7	6	11	2,68	1,19		
Manter pensamentos positivos e otimistas.	1	0	11	19	3,55	0,68		
Saúde Física	6	31	26	30	2,86	0,95	8,58	REGULAR
Caminhadas ou alongamentos.	3	10	7	11	2,84	1,04		
Alimentar-se bem.	1	11	11	8	2,84	0,86		
Exames periódicos para check-up.	2	10	8	11	2,90	0,98		
Saúde Intelectual	7	12	39	35	3,10	0,90	9,29	REGULAR
Passatempos.	7	6	12	6	2,55	1,06		
Cursos de atualização profissional.	0	6	20	5	2,97	0,60		
Ler e estar informado.	0	0	7	24	3,77	0,43		
Saúde Social	0	15	46	32	3,18	0,69	9,55	REGULAR
Sair com amigos/as.	0	8	17	6	2,94	0,68		
Atividades sociais.	0	7	19	5	2,94	0,63		
Novas amizades.	0	0	10	21	3,68	0,48		
Saúde Emocional	0	8	24	61	3,57	0,65	10,71	ÓTIMA
Equilíbrio emocional.	0	2	11	18	3,52	0,63		
Consciência das emoções.	0	3	7	21	3,58	0,67		
Relacionamento com parceiro/a.	0	3	6	22	3,61	0,67		
Saúde Profissional	0	0	16	77	3,83	0,38	11,48	ÓTIMA
Realização profissional.	0	0	6	25	3,81	0,40		
Gostar do trabalho.	0	0	5	26	3,84	0,37		
Motivação e disposição no trabalho.	0	0	5	26	3,84	0,37		

* Varia de 4 à 12.

No que se refere aos indicadores adquiridos através do teste da ES, os comportamentos saudáveis adotados, na dimensão da **saúde espiritual**, alcançou a menor média geral de classificação, 2,83, com um desvio-padrão de 1,19. Deste modo, o elevado desvio padrão, indica pouca homogeneidade nas respostas. Denotando, que nesta dimensão, mesmo atingindo um resultado razoável, foi a dimensão que obteve maior frequência de respostas “nunca” (21) em relação à prática das ações pertinentes. Podendo ser mais bem entendido, quando se analisa o fator desenvolver a espiritualidade, em relação aos demais, que obteve menor média 2,26, maior desvio padrão 1,26 e o maior percentual, 41,94%, na escala de respostas “nunca”. Já, os fatores “meditação e reflexão”, e “crenças e pensamentos positivos”, demonstraram resultado similar aos da saúde física, porém se destaca a existência de 22,58% dos participantes, que informaram nunca adotar estes comportamentos. O que resultou na menor pontuação média 8,48, na tabela de resultados do teste. Assim, a saúde espiritual apresentou um resultado **bom**, porém recomenda-se procurar aumentar a participação em atividades que desenvolvam mais a espiritualidade, porque, praticar a fé, manter a espiritualidade e ter uma visão positiva da vida, são condições importantes para a saúde geral.

A **saúde física** representada pelos fatores atividade física, alimentação adequada e check-up, apontaram resultados similares na ES. Considerando a média geral, 2,86 e desvio padrão 0,95, significam que, embora os respondentes apresentem uma **boa** saúde, as irregularidades nas respostas, demonstradas no relativamente alto desvio-padrão, ainda são significativas. Isto é mais bem entendido quando se analisa a frequência das respostas “raramente”, nessa dimensão, que obteve maior resultado (31) e maior percentual 33,33%, em relação às demais alternativas na ES, conforme os indicadores pesquisados. Já quando se analisa os resultados obtidos na pontuação média da escala (8,58) na dimensão saúde, esta se apresenta com sendo a segunda menor pontuada. Dessa forma, conforme tabela do teste ES, a saúde física é praticada de maneira **boa**. Sendo assim, com este resultado, sugere-se uma maior dedicação à sua saúde física, cuidados com a alimentação e realização de exercícios semanalmente.

A **saúde intelectual** que se evidencia nos fatores de hábitos de leitura e cursos de aprimoramento apresenta resultados mais positivos (média 3,10; dp=0,90) em relação às duas dimensões até então analisadas. Este resultado se explica quando se verifica um desvio padrão menor, o que significa maior homogeneidade das respostas. Embora ainda tenha frequência espalhada nas quatro alternativas da ES, as afirmativas, ficam mais concentradas (79,57 %), nas opções “às vezes” e “sempre”. Em especial, o hábito da leitura é afirmado pela opção “sempre” por 77,42% dos participantes. Porém, o fator referente à realização de palavras cruzadas ou passatempos recebeu o segundo maior resultado na opção “nunca” 22,58% (média 3,77; dp=0,43). De modo geral, a dimensão saúde intelectual, na tabela de resultados do teste ficou com 9,29, uma **boa** pontuação média. Entretanto, a saúde intelectual, repete os resultados das dimensões anteriores no teste ES, obtendo resultado **bom**. Indica-se atentar para a realização de atividades, como cursos ou passatempos, para desenvolver a criatividade e manter um intelecto saudável.

Em relação à **saúde social**, que envolve os fatores de amizades e participação em atividades socioculturais, obteve o resultado **bom**, com 9,55 de

pdfMachine

A pdf writer that produces quality PDF files with ease!

Produce quality PDF files in seconds and preserve the integrity of your original documents. Compatible across nearly all Windows platforms, simply open the document you want to convert, click “print”, select the “Broadgun pdfMachine printer” and that’s it! Get yours now!

pontuação média. Sendo consequência da falta de frequência na alternativa “nunca” e da concentração das respostas na escala “às vezes”, com frequência 46 e um percentual de 49,46%. Além disso, olhando pelo prisma da dimensão, tais resultados são reforçados pela média 3,10 e desvio padrão 0,69 obtidos nessa dimensão, indicando uma maior uniformidade nas respostas se comparadas com as dimensões já analisadas. Evidenciada pelos resultados obtidos no fator atividades sociais foi afirmada na opção “às vezes” por 61,69% dos participantes (média 2,94; $dp=0,63$). Este dimensão teve seu resultado aumentado pelo fator, facilidade para novas amizades, afirmada na escala “sempre” por 67,74% dos participantes (média 3,68; $dp=0,48$). Isto significa que a saúde social necessita que a sociabilidade seja mais desenvolvida através de maior participação em atividades sociais como a participação em atividade culturais como exposições, cinemas e teatros.

Quanto à **saúde emocional**, que contempla os fatores, bom relacionamento com o parceiro, manutenção do equilíbrio emocional e consciência das emoções, obteve-se o segundo melhor resultado de todas as dimensões. Os resultados são muito positivos, começando pela frequência 61 atingida na opção “sempre” da ES, com um percentual de 65,59%. Com relação à média e o desvio padrão, a primeira obteve o valor de 3,57 e 0,65 a segunda. Revelando que os fatores dessa dimensão tiveram melhores resultados, devido a terem maior regularidade nas respostas e principalmente por terem apresentado maior pontuação, o que elevou à média e diminuiu o desvio padrão. Vale salientar a afirmativa em relação ao gestor estar vivendo uma relação estável e satisfatória com o parceiro/a, com os melhores resultados dessa dimensão; 70,97% dos gestores (22) escolheram a escala sempre (média 3,61; $dp=0,67$). Já com menor resultado apresenta-se o fator do equilíbrio emocional (média 3,52; $dp=0,63$). Esse resultado contribui para esta dimensão obter a pontuação média de 10,71 na tabela de resultados do teste, consequentemente a saúde emocional é **ótima**. Porém, sugere-se prestar mais atenção às emoções e sentimentos, dedicando-se mais ao autoconhecimento. O autoconhecimento pode ser aprimorado praticando psicoterapia com profissional especializado, realizando exercícios de reflexões sobre as emoções e sentimentos, procurando assim entender melhor seus estados emocionais e, por fim, descobrir as razões para seus sentimentos.

Por último, porém com o melhor resultado de todas as dimensões, a **saúde profissional** alcançou média de 3,83 e o menor desvio padrão 0,38, traduzindo o comportamento de escolha dos fatores com frequência nas escala que ficaram distribuídas, somente, entre “às vezes” (16) e “sempre” (77). Assim, 17,20% dos participantes responderam “às vezes” e 82,80% participantes responderam que “sempre” conseguem aplicar os fatores pesquisados, como gostar do que faz no seu trabalho, sentir-se realizado e apresentar motivação e disposição para ir ao trabalho. Tal como, na tabela de resultados do teste ES esta dimensão obteve a melhor pontuação média 11,48. A dimensão saúde profissional alcançou a classificação **ótima**, demonstrando que os participantes estão satisfeitos com o seu trabalho e realizados na sua vida profissional.

Desta forma, verificando a visão das dimensões como um todo se entende que o melhor resultado foi obtido na saúde profissional, seguida pela saúde emocional. No entanto, as dimensões com resultados menores foram encontradas na saúde espiritual e saúde física.

pdfMachine

A pdf writer that produces quality PDF files with ease!

Produce quality PDF files in seconds and preserve the integrity of your original documents. Compatible across nearly all Windows platforms, simply open the document you want to convert, click “print”, select the “Broadgun pdfMachine printer” and that’s it! Get yours now!

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em relação aos indicadores das seis dimensões da saúde, os comportamentos saudáveis adotados, na dimensão da saúde física (composta por atividade física, alimentação adequada e check-up), apontaram resultados similares, demonstrando que 33,33% dos respondentes raramente conseguem praticar estes indicadores e 27,96% às vezes, contra 32,26% que sempre se preocupam em cuidar de sua saúde física (média 2,86; dp=0,95).

Quanto à saúde emocional, que contempla um bom relacionamento com o parceiro e manutenção do equilíbrio emocional, obteve-se 65,59%, (média 3,57; dp=0,65). Deste percentual, 70,97% afirmam que sempre estão vivendo uma relação estável e satisfatória com o parceiro/a.

Em relação à saúde social que envolve as amizades e participação em atividades socioculturais, os resultados são muito positivos. A facilidade para novas amizades foi afirmada por 67,74% dos participantes (média 3,68; dp=0,48).

A saúde profissional dos respondentes foi a dimensão com melhor resultado, 82,80% dos participantes conseguem aplicar sempre os indicadores pesquisados (média de 3,83; dp=0,38), como gostar do que faz no seu trabalho, sentir-se realizado e apresentar motivação e disposição para ir ao trabalho.

A saúde intelectual que se evidencia nos hábitos de leitura e cursos de aprimoramento apresentou igualmente resultados muito positivos. Em especial, o hábito da leitura é afirmado por 77,42% dos participantes (média 3,77; dp=0,43).

A saúde espiritual, incluindo meditação e reflexão em relação às suas crenças e pensamentos positivos, demonstrou resultado similar ao da saúde física, porém se destaca a existência de 22,58% dos participantes (média 2,83; dp=1,19), que informaram nunca adotar estes comportamentos.

A partir dos resultados apresentados, conclui-se que os gestores pesquisados precisam aprimorar os indicadores que envolvem as áreas da saúde física e espiritual, buscando harmonizar seus objetivos pessoais com os da organização. O equilíbrio das seis dimensões da saúde proporciona gestores saudáveis, equipes saudáveis e organizações saudáveis.

BIBLIOGRAFIA

ARANTES, Maria de Almeida C.; VIEIRA, Maria J. F. **Estresse**: clínica psicanalítica. 2ª ed. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2002.

pdfMachine

A pdf writer that produces quality PDF files with ease!

Produce quality PDF files in seconds and preserve the integrity of your original documents. Compatible across nearly all Windows platforms, simply open the document you want to convert, click "print", select the "Broadgun pdfMachine printer" and that's it! Get yours now!

AZEVEDO, V.A.Z.; KITAMURA, S. **Stress, trabalho e qualidade de vida**. In: VILARTA, R; CARVALO, T.H.P.F.; GONÇALVES, A.; GUTIERREZ, G.L. (Orgs.). **Qualidade de vida e fadiga institucional**. Campinas: IPES Editorial, 2006, p. p.137-150.

BOM SUCESSO, Edina de Paula. **Trabalho e Qualidade de Vida**. Rio de Janeiro: Dunya, 1998.

CAVASSANI, Amarildo Pereira; CAVASSANI, Edlene Barbieri; BIAZIN, Celestina Crocetta. **Qualidade de vida no trabalho**: fatores que influenciam as organizações. In: XIII SIMPEP – Bauru, SP, Brasil, 06 a 08 de Nov. 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

COOPER, Donald; SCHINDLER, Pamela. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

DEJOURS, Christophe. **A loucura do trabalho**: estudo de psicopatologia do trabalho. 5. ed. São Paulo: Cortez - Oboré, 1992.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas**: modelo, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Altas, 2002.

FIA/FEA/USP. Para onde vai a gestão de pessoas. **HSM Management**, São Paulo, n.44. p. 53 – 59, maio/jun.2004.

FLECK, Marcelo PA; et al. **Aplicação da versão em português do instrumento abreviado da qualidade de vida "WHOQOL-bref"**. Rev. Saúde Pública 2000; v. 34, n.2, p. 178-183.

_____ **Desenvolvimento da versão em português do instrumento de avaliação de qualidade de vida da OMS (WHOQOL-100)**. Rev. Bras. Psiquiatria 1999a. v.21, n.1, p.19-28.

_____ **Aplicação da versão em português do Instrumento de avaliação de qualidade de vida da OMS (WHOQOL-100)**. Rev. Saúde Pública 1999b; v.33, n.2, p. 198-205.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **Qualidade de Vida no Trabalho – QVT**: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina; RODRIGUES, Avelino Luiz. **Stress e Trabalho**: uma abordagem psicossomática. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MAXWELL, John C. **As 21 irrefutáveis Leis da Liderança: siga-as e as pessoas os seguirão**. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2007.

pdfMachine

A pdf writer that produces quality PDF files with ease!

Produce quality PDF files in seconds and preserve the integrity of your original documents. Compatible across nearly all Windows platforms, simply open the document you want to convert, click "print", select the "Broadgun pdfMachine printer" and that's it! Get yours now!

MAXIMIANO, Antonio C. A.. **Teoria geral da administração**: da escola científica à competitividade na economia globalizada. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

OLIVEIRA, Marco A. **Comportamento Organizacional para a Gestão de Pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2011.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2002.

ROEDER, Maika Arno. **Atividade física, saúde mental & qualidade de vida**. Rio de Janeiro: Shape, 2003.

ROMERO, Sonia Mara Thater; NASCIMENTO, Belmiro J.C. Métodos de Pesquisa. In: FOSSATTI, Nelson C.; LUCIANO, Edimara Mezzomo. (Orgs.) **Prática Profissional em Administração**: Ciência, Método e Técnicas. Porto Alegre: Sulina, 2008, p. 51-64.

ROMERO, Sonia Mara Thater; SOUZA, Ana Claudia. Qualidade de Vida: estudo de caso dos colaboradores de uma empresa de cobrança. In: 10º CONGRESSO DE STRESS DA ISMA-BR (INTERNATIONAL STRESS MANAGEMENT ASSOCIATION NO BRASIL), 12º FÓRUM INTERNACIONAL DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO, 2º ENCONTRO NACIONAL DE QUALIDADE DE VIDA NA SEGURANÇA PÚBLICA e 2º ENCONTRO NACIONAL DE QUALIDADE DE VIDA NO SERVIÇO PÚBLICO, Porto Alegre, 2010. **Anais...** Porto Alegre/RS, jun./2010. 1 CD-ROM.

ROMERO, Sonia Mara Thater; OLIVEIRA, Luciano Oliveira de; NUNES, Sérgio da Costa. **Estresse no ambiente organizacional: estudo sobre o corpo gerencial**. In: IV SEGET, SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO TECNOLOGIA, Resende RJ, out.2007. Anais eletrônicos... Disponível em: http://www.aedb.br/seget/artigos07/1215_SEGET0701Stress.pdf. Acesso em: 18 mar. 2012.

SILVA, Marco Aurélio Dias da; DE MARCHI, Ricardo. **Saúde e Qualidade de Vida no Trabalho**. São Paulo: Best Seller, 1997.

TANI, Go. **Esporte, educação e qualidade de vida**. In: MOREIRA, W.W.; SIMÕES R. (Orgs.). Esporte como fator de qualidade de vida. Piracicaba: UNIMEP, 2002, p.103-116.

WELCH, Jack. **Vencer**. Rio de Janeiro: Campus, 2007.

WEIL, Pierre. **Relações Humanas na Família e no Trabalho**. Petrópolis: Vozes, 2002.

pdfMachine

A pdf writer that produces quality PDF files with ease!

Produce quality PDF files in seconds and preserve the integrity of your original documents. Compatible across nearly all Windows platforms, simply open the document you want to convert, click "print", select the "Broadgun pdfMachine printer" and that's it! Get yours now!