



Fundação Bahiana para Desenvolvimento das Ciências  
Programa de Pós-graduação *Lato-sensu*

**Daniele Teixeira da Silva**  
**Gilvânia Albuquerque de Carvalho**  
**Marley Loara Almeida Teles**

## **A INFLUÊNCIA DO MODELO DE GESTÃO NA MOTIVAÇÃO DOS TRABALHADORES**

Artigo apresentado ao Programa de Pós-Graduação da Escola Bahiana de Medicina e Saúde Pública, no curso de Especialização em Enfermagem do Trabalho como requisito parcial para obtenção do título de especialista em Enfermagem do Trabalho.

**Orientadora:** Prof.<sup>a</sup> Ms. Adryanna Cardim de Almeida

Salvador  
2014

# A INFLUÊNCIA DO MODELO DE GESTÃO NA MOTIVAÇÃO DOS TRABALHADORES

---

## THE INFLUENCE OF MANAGEMENT MODEL IN THE MOTIVATION OF WORKERS

---

## LA INFLUENCIA DEL MODELO DE GESTIÓN EN LA MOTIVACIÓN DE LOS TRABAJADORES

Daniele Teixeira da Silva<sup>1</sup>  
Gilvânia Albuquerque de Carvalho<sup>1</sup>  
Marley Loara Almeida Teles<sup>1</sup>  
Adryanna Cardim de Almeida<sup>2</sup>

### RESUMO

Modelo de gestão é o gerir através de uma ação já existente realizando modificações necessárias às organizações, assim empregadores buscam estratégias para tornar as equipes mais produtivas e comprometidas, portanto a motivação humana e a qualidade de vida no trabalho tornam-se alvo de preocupações nas instituições, pois ambas podem estar diretamente relacionadas à melhoria do ambiente laboral e conseqüentemente na produtividade almejada pela empresa. Buscando descrever a influência do modelo de gestão na motivação dos trabalhadores, realizou-se uma revisão de literatura, com abordagem qualitativa. A coleta de dados foi realizada durante o período de novembro de 2012 a junho de 2014, através das bases do BIREME – Centro Latino Americano e do Caribe de Informação em Ciências da Saúde; SCIELO - Scientific Eletronic Library Online; LILACS – Literatura Latino-Americana e do Caribe em Ciências da Saúde e de livros. Verificou-se que o modelo de gestão é um instrumento significativo para as organizações, pois muito tem a ver com a tomada de decisão no trabalho, e que a motivação e a qualidade de vida no trabalho dependem tanto de fatores intrínsecos dos colaboradores como da estrutura empresarial oferecida pelo empregador. Evidenciou-se que a exigência por alta produtividade, bem como as regras, normas e regimentos inflexíveis podem impactar negativamente na saúde do trabalhador. Recomenda-se aos gestores flexibilidade na sua gestão e empenho na execução das tarefas por parte dos colaboradores, pois no ambiente corporativo cada setor e profissional tem suas particularidades e sendo estas ouvidas e desenvolvidas pode-se alcançar as metas e objetivos esperados.

**Palavras-chave:** Modelo de gestão. Motivação. Qualidade de vida no trabalho.

### ABSTRACT

---

<sup>1</sup> Pós-Graduandas do Curso de Enfermagem do Trabalho da Escola Bahiana de Medicina e Saúde Pública (EBMSP).

<sup>2</sup> Orientadora. Fisioterapeuta e Nutricionista. Mestre em Saúde, Ambiente e Trabalho. Especialista em Saúde Pública, em Medicina Social e em Epidemiologia em Saúde do Trabalhador. E-mail: adryanna@terra.com.br

Model management is the management through an action already existing organizations performing modifications necessary so employers seek strategies to become more productive and committed teams, so human motivation and the quality of work life target concerns become institutions because both can be directly related to improving the work environment and consequently the productivity desired by the company. Seeking to describe the influence of the management model in motivating workers, we carried out a literature review, a qualitative approach. Data collection was conducted during the period November 2012 to June 2014, through the foundations of BIREME - Latin American and Caribbean Center for Information in Health Sciences; SCIELO - Scientific Electronic Library Online; Literature Latin American and Caribbean Health Sciences and books - Rev. It was found that the model management is a significant tool for organizations, because a lot has to do with decision making at work, and the motivation and quality of work life depend both on intrinsic factors such as the structure of employees business offered by the employer. It was evident that the requirement for high productivity as well as the rules, norms and inflexible regulations may negatively impact the health of workers. It is recommended that managers flexibility in their management and diligence in performing the tasks by the employees, as in the corporate sector and professional environment each has its own peculiarities and these being heard and developed can achieve the goals and desired outcomes.

**Keywords:** Management model. Motivation. Quality of work life.

## RESUMEN

Modelo de gestión es la gestión a través de una acción de las organizaciones que realizan las modificaciones necesarias para que los empleadores buscan estrategias para convertirse en los equipos más productivos y comprometidos ya existente, por lo que la motivación humana y la calidad de la vida laboral y las preocupaciones de destino se convierten en instituciones porque ambos pueden estar directamente relacionados con la mejora del ambiente de trabajo y en consecuencia la productividad deseada por la empresa. Tratando de describir la influencia del modelo de gestión en motivar a los trabajadores, se realizó una revisión de la literatura, un enfoque cualitativo. La recolección de datos se llevó a cabo durante el período noviembre 2012-junio 2014, a través de las bases de BIREME - Centro del Caribe de Información en Ciencias de la Salud de América Latina y; SCIELO - Scientific Electronic Library Online; Literatura Latinoamericana y Ciencias de la Salud y los libros del Caribe - Rev. Se encontró que el modelo de gestión es una herramienta importante para las organizaciones, ya que mucho tiene que ver con la toma de decisiones en el trabajo, y la motivación y la calidad de vida laboral dependerá tanto de factores intrínsecos tales como la estructura de los empleados negocio ofrecido por el empleador. Era evidente que el requisito de alta productividad, así como las reglas, normas y regulaciones inflexibles puede influir negativamente en la salud de los trabajadores. Se recomienda que los administradores flexibilidad en su gestión y diligencia en el desempeño de las tareas de los empleados, como en el sector empresarial y el entorno profesional de cada uno tiene sus propias particularidades y éstas se escuchan y desarrollados pueden lograr las metas y los resultados deseados.

**Palabras clave:** Modelo de gestión. Motivación. Calidad de la vida laboral.

## INTRODUÇÃO

A nomenclatura modelo tem sua origem no latim Modulus que significa molde, forma. O termo já foi utilizado em diversas áreas, porém sempre levando em consideração o mesmo conceito de algo que deve ser seguido. Gerir é organizar os recursos financeiros, materiais e humanos de uma instituição através de técnicas adequadas. Então, pode-se dizer que Modelo de Gestão é o gerir através de uma ação já existente realizando apenas as modificações necessárias para a necessidade de cada organização (CARVALHO, 2009).

Todo gerente, diretor ou gestor que exerce atividades de liderança dentro de sua empresa está diariamente buscando soluções para tornar as equipes mais produtivas, focadas nas metas da área em que atuam e comprometidas com os objetivos estratégicos da organização. Ao falarmos em produtividade, foco e comprometimento, estamos lidando basicamente com a motivação das pessoas (KRUGER, 2012).

A motivação humana tem sido uma das principais preocupações e desafios da gestão organizacional moderna. Através da motivação pessoal, da educação formal e do treinamento um indivíduo pode utilizar todo o seu potencial de forma mais eficiente, tornando-se um profissional de destaque e realizando seus sonhos e ideais pessoais (SILVA; PEIXOTO; BATISTA, 2011).

A administração atual em busca de alcançar seus objetivos preocupa-se com a motivação dos seres humanos e a qualidade de vida no trabalho, pois quando as organizações interessam-se pelo bem-estar das pessoas é possível conseguir melhores resultados na busca de um ambiente de trabalho adequado para o desenvolvimento das atividades profissionais (SILVA; PEIXOTO; BATISTA, 2011).

Neste cenário surge o interesse em pesquisar sobre a temática, mobilizando a partir da pergunta norteadora o modelo de gestão influencia na motivação dos trabalhadores?

Este trabalho tem como objetivo geral descrever a influência do modelo de gestão na motivação dos trabalhadores, e como objetivos específicos, conhecer sobre o modelo de gestão; descrever como o ambiente laboral interfere na motivação e na qualidade de vida dos trabalhadores, bem como identificar a influência da organização no processo de adoecimento.

Portanto, considera-se a temática abordada de fundamental importância visto que em um ambiente corporativo onde as pessoas estão desmotivadas ocorre a insatisfação, com consequências relacionadas à queda de rendimento e produtividade, e maior probabilidade de se dissipar diversificados processos de adoecimento.

## **METODOLOGIA**

Para a realização deste estudo descritivo optou-se por uma revisão de literatura com uma abordagem qualitativa, estando o mesmo inserido no campo da administração dos serviços de saúde do trabalhador, uma vez que a pesquisa aborda a influência do modelo de gestão na motivação dos trabalhadores. A coleta de dados foi realizada durante o período de novembro de 2012 a junho de 2014, através das bases de dados do BIREME – Centro Latino Americano e do Caribe de Informação em Ciências da Saúde; SCIELO - Scientific Electronic Library Online; LILACS – Literatura Latino-Americana e do Caribe em Ciências da Saúde e de livros.

Para seleção das publicações foram utilizados os seguintes descritores: motivação; modelo de gestão e qualidade de vida no trabalho, sendo encontrados 112 artigos e 02 livros, dos quais 19 artigos e 02 livros contemplaram os objetivos propostos, os artigos estavam em língua portuguesa e disponíveis na íntegra.

O instrumento de pesquisa utilizado foi o bloco de notas e depois realizado o fichamento, posteriormente foram feitos os resultados e discussão com base nas categorias de análise: modelo de gestão; motivação e qualidade de vida no ambiente laboral e a influência da organização no processo de adoecimento.

Foi realizada a interpretação da ideia de cada autor e os resultados estão apresentados de forma descritiva, buscando semelhanças e disparidades entre os autores, levando em consideração os objetivos propostos.

## **RESULTADOS E DISCUSSÃO**

### **Modelo de gestão**

O modelo de gestão é o instrumento mais significativo na empresa, podendo também ser referido como o conjunto de normas e princípios que devem orientar os gestores na escolha das melhores alternativas para levar a organização a cumprir sua missão com eficácia (CROZATTI, 1998).

O modelo de gestão deve acompanhar a evolução tecnológica a fim de conduzir um processo de gestão ágil e inteligente proporcionando aos colaboradores aprendizado contínuo para que possam adquirir habilidades, tornando-os capazes de atender as demandas da sociedade (SANTOS; RODRIGUEZ, 2008).

Diversos autores destacam ainda a importância do modelo de gestão, sendo este um princípio de sustentabilidade e organização dentro de uma empresa, determinando linhas de ações dentro da dinâmica empresarial. As empresas públicas e privadas objetivarão a sua sobrevivência e a sua sustentabilidade no mercado e serão motivadas pela capacidade de cumprir seu dever de fornecer serviços / produtos de qualidade à sociedade, respectivamente (SANTOS; RODRIGUEZ, 2008).

Segundo Robbins (2009),

Os três modelos mais comuns de estrutura organizacional são: a estrutura simples, a burocracia e a estrutura matricial. O primeiro apresenta baixo grau de departamentalização, grande amplitude de controle e formalização reduzida possui apenas dois ou três níveis verticais, um grupo pouco ordenado de funcionários e um indivíduo que concentra toda a autoridade do processo de tomada de decisão. O segundo é caracterizado pela capacidade de promover a execução de atividades padronizadas de maneira altamente eficiente, e o terceiro, é o que rompe com o conceito de unidade de comando, além de facilitar a coordenação, quando a

organização realiza uma multiplicidade de tarefas complexas e interdependentes.

Para Crozatti (1998) as características do modelo de gestão podem ser descritas da seguinte forma: é o principal formador da cultura organizacional; determina as linhas de poder; estabelece as principais formas de ação na empresa; e determina a importância das coisas, ao estabelecer os critérios de análise de desempenho.

Junior (2003) refere em seu estudo que a cultura organizacional determina as características de uma organização, modificando-se caso novos membros sejam inseridos ou expulsos pelos grupos sociais, formal e informalmente constituídos de acordo com necessidades de adaptação interna ou externa da instituição.

Cada empresa possui características particulares inerentes a sua maneira de operar, essas são resultantes da cultura, que é derivada principalmente do modelo de gestão, o que significa dizer que os níveis de eficiência e eficácia são diferentes nas empresas e são resultantes da forma como os interesses e/ou negócios são tratados, portanto algumas culturas produzem níveis de eficácia melhor do que outras (CROZATTI, 1998).

Segundo Oliveira e Campello (2008) a cultura organizacional está presente em toda organização, por mais simples que ela seja manifestando em muitas variáveis seus valores, crenças, costumes, tradições e símbolos. A participação e comprometimento das pessoas são importantes para obter-se uma cultura transparente e aberta, pois sem a definição de valores, conscientização de crenças e princípios, as organizações se tornam frágeis à resolução de problemas.

“O modelo de gestão deve ser aquele que provê, à cultura organizacional, flexibilidade para corresponder às mudanças do meio. Para tanto, o modelo ideal deve estruturado tomando por base os seguintes aspectos”, conforme quadro abaixo (CROZATTI, 1998).

**Quadro 1-** Aspectos que devem estruturar o modelo de gestão e suas características conforme dados encontrados em Crozatti (1998)

<b>Aspectos</b>	<b>Características dos aspectos</b>
-----------------	-------------------------------------

Processo de gestão	É ressaltado como forma de levar a empresa de uma situação atual a uma objetivada, sendo então necessário que o mesmo seja constituído de planejamento estratégico.
Avaliação de desempenho das áreas e dos gestores	Deve ter por base o resultado econômico.
Autoridade e responsabilidade dos gestores	Deve ser compatível com a função.
Processo decisório	Deve ser compatível com o poder fundamentado no conhecimento, que deve ser descentralizado nas áreas especialistas, de forma a motivar nos gestores iniciativas que resultem na melhor utilização dos recursos a partir de livre negociação entre as áreas fornecedoras e clientes.
Comportamento dos gestores	Pode ser destacado o estilo participativo, buscando interação com os demais gestores e entre as áreas, bem como motivação de seus colaboradores.

**Fonte:** Elaborado pelas autoras em 2014, dados encontrados em Crozatti (1998).

Para Volpato e Cimbalista (2002) sob o ponto de vista da administração estratégica, a conotação do trabalho e da motivação deve estar em harmonia com o sistema e valores regulamentados pela cultura da organização, pois é sabido que a cultura organizacional está vinculada ao conjunto de valores pessoais a ponto de exercer influência em todo o sistema empresarial.

### **Motivação e qualidade de vida no ambiente laboral**

Os autores concordam que a motivação também depende de cada indivíduo com seu próprio objetivo, podendo ser esse o ponto de partida para novas ideias que remetem no sucesso empresarial.

A motivação pode ser referida, como "o desejo inconsciente de obter algo" ou como "um impulso para a satisfação, em geral visando tanto o crescimento e desenvolvimento pessoal como o organizacional", o que causa, canaliza e sustenta o comportamento do indivíduo, não sendo, porém, a única influência no nível de desempenho daquelas (BATISTA *et al.*, 2005).



Segundo Volpato e Cimbalista (2002) o processo de motivação nas pessoas acontece de forma intrínseca, em que cada um desenvolve impulsos motivacionais diferentes em momentos distintos, reconhecendo que estas forças afetam diretamente a maneira de encarar o trabalho e suas próprias vidas.

Pode-se dizer que um dos pontos em que a motivação é considerada muito importante está relacionado ao sucesso empresarial, entendendo-o como uma forma efetiva de alcançar a realização de um projeto ou uma gestão. Tanto sob o ponto de vista da administração, como dos trabalhadores, o sucesso é um tipo de motivação que não nasce sozinho, depende tanto da tecnologia adotada na instituição como do desempenho e da qualidade exercida pelas pessoas que ali trabalham em torno de um mesmo objetivo (VOLPATO; CIMBALISTA, 2002).

A administração influencia poderosamente a motivação das pessoas, portanto é essencial o cuidado de aspectos como, participação ativa na tomada de decisão de cada um, do que o afeta ou à sua vida no trabalho; ouvir cada indivíduo igualmente e respeitá-lo; respeitar a opinião do outro; as pessoas são líderes no alcance de seus objetivos e deve colaborar para alcançar os resultados da organização. Em geral, é a administração como um sistema que determina esses aspectos em uma organização (CHIAVENATO, 2010).

Com relação à qualidade de vida no trabalho conforme os autores esta pode ter relação direta com a satisfação dos trabalhadores o que pode levar ao melhor desempenho dos mesmos na organização.

A qualidade de vida no trabalho pode ser referida como uma forma de pensamento envolvendo pessoas, trabalho e organizações, onde se destacam dois aspectos importantes: a preocupação com o bem-estar do trabalhador e com a eficácia organizacional; e a participação dos funcionários nas decisões e problemas do trabalho (MORETTI; TREICHEL, 2003).

Para o autor, a tecnologia de Qualidade de Vida no Trabalho pode ser utilizada para que as organizações renovem-se, de modo que, ao mesmo tempo em que se eleva o nível de satisfação dos trabalhadores, aumente também a produtividade das

empresas como resultado de maior participação dos empregados nos processos relacionados ao seu trabalho.

Nesse sentido Fernandes e Coronado (2008), afirmam que um programa de qualidade de vida no trabalho apresenta como meta a melhoria da satisfação do funcionário, valorizando-o e incentivando-o no ambiente laboral. A qualidade de vida no trabalho vai envolver toda a empresa e ao mesmo tempo a melhoria da qualidade de vida de cada um, pois o ser humano deseja felicidade, sendo esta uma busca antiga, que precisa ser acompanhada de saúde, satisfação em si mesmo e com o seu trabalho.

Para Alves (2011) o termo qualidade de vida no trabalho foi inserido no ambiente de trabalho, pois os indivíduos passam maior parte do seu tempo nele e o mercado competitivo e exigente movido pela tecnologia redefine o trabalhador como essencial precisando, portanto investir na sua motivação o que pode trazer maior comprometimento por parte de ambos.

### **A influência da organização no processo de adoecimento**

As empresas preocupadas com a produtividade dos funcionários optam por investir na qualidade de vida no trabalho, já que o trabalho pode exercer influência sobre a saúde do indivíduo.

A excelência de uma organização também pode ser mensurada pelo ambiente psicológico que ela oferece, algumas vezes, viver e trabalhar em determinadas instituições pode trazer alguns problemas desagradáveis para os colaboradores (CHIAVENATO, 2010).

Para Rodrigues e Bellini (2010) atualmente podem ser observadas significativas alterações relativas à organização e gestão do trabalho, à proteção social, bem como avanços na compreensão sobre seus efeitos na saúde do trabalhador, podendo ser entendido como um processo que envolve o modo de ser de viver dos trabalhadores e de sua família.

Freitas e Mendes (2006) revelam que o contexto de trabalho, seja na organização do mesmo, nas condições oferecidas para exercício da tarefa profissional e as relações socioprofissionais, influencia o prazer e o sofrimento, que são constitutivos da subjetividade do trabalho. O prazer no trabalho, psicodinamicamente falando pode ser visto como uma conquista constante, pois ao mesmo tempo em que o indivíduo encontra satisfação, ele fortalece também sua identidade pessoal, quando em contato com a produção e com os indivíduos que constituem parte das socializações da vida do sujeito trabalhador.

Martins e Oliveira (2006) também definem o prazer no trabalho a partir da valorização e do reconhecimento profissional, sendo a valorização um sentimento que o trabalho é importante e significativo para organização e para sociedade, já o reconhecimento pode ser entendido com o significado de ser aceito e admirado no trabalho, garantindo ao indivíduo a liberdade para expressar sua individualidade.

O sofrimento é definido por Martins e Oliveira (2006) a partir do fator desgaste, que vem a ser a sensação de cansaço, desânimo e descontentamento com relação ao trabalho. O sofrimento pode ser desencadeado a partir do tipo de organização de trabalho, modificando-se também de acordo com as normas, regras, clima organizacional e regimentos internos de cada empresa, o que pode levar ao sofrimento psíquico do indivíduo (MARTINS, 2014).

O estresse é citado por autores como algo preocupante já que pode impactar tanto na vida pessoal como na vida profissional chegando ao nível mais alto, levando o indivíduo ao esgotamento físico e mental.

O estresse ocupacional atualmente tornou-se uma importante fonte de preocupação e é reconhecido como um dos riscos mais graves ao bem-estar psicossocial do indivíduo, além de colocar em risco a saúde dos membros da organização e ter como consequências o desempenho ruim, baixo moral, alta rotatividade, absenteísmo e violência no local de trabalho (SCHMIDT *et al.*, 2009).

Distinguir o estresse catalisador de energia e o estresse que gera esgotamento é uma tarefa difícil. A forma como este estresse é tratado faz toda a diferença em uma

carreira onde o equilíbrio entre o profissional, pessoal e espiritual é a peça chave para a qualidade de vida, mesmo sobre pressão (BENVENUTO, 2011).

Para Benvenuto (2011), quando um profissional chega ao auge do estresse, levando-o ao completo esgotamento físico e mental, este passa a apresentar a Síndrome de Burnout, que afeta principalmente aqueles com perfil perfeccionista, excessivamente críticos, competitivos, controladores, exigentes e com dificuldades para delegar, paralelo a um ambiente de trabalho insatisfatório, inseguro e sem perspectivas.

Três autores apresentam opiniões semelhantes referentes ao assédio moral e mobbing no ambiente de trabalho.

Segundo Orlandi (2011), o termo Mobbing é um fenômeno muito discutido, sendo o mesmo utilizado para classificar situações de assédio moral, coação psicológica e violência emocional.

O assédio moral caracteriza-se por ser uma conduta abusiva, de natureza psicológica, que atenta contra a dignidade psíquica, de forma repetitiva e prolongada, e que expõe o trabalhador a situações humilhantes e constrangedoras, de modo a ofender a dignidade, à personalidade, ou à integridade psíquica, apresentando como resultado a exclusão do empregado no emprego ou danificar o ambiente de trabalho, durante a jornada e no exercício de suas funções (NASCIMENTO, 2010).

No ambiente de trabalho o termo mobbing faz referência a um conjunto de queixas e censuras expressas pelas pessoas que se sentem vítimas de quem quer devastar a sua vida tais como chefes ou companheiros de trabalho (JOÃO, 2009).

Desta forma, “a doença ocupacional varia de uma série de fatores que podem contribuir para seu aparecimento e como o ambiente laboral é parte integrante da vida do indivíduo, as suas características tem grande influencia sobre a saúde” (CONSTANTE; BOBSIN; MARTINS GOULART, 2012).

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A realização deste estudo demonstrou que os autores consideram o modelo de gestão como um instrumento de fundamental importância para a empresa, visto que muito tem a ver com a tomada de decisão dentro do ambiente organizacional.

A motivação e qualidade de vida no trabalho foram referidas por autores como algo que não depende somente da estrutura empresarial, mas também de fatores intrínsecos dos colaboradores, tais como a satisfação do mesmo em realizar uma determinada tarefa em função de uma melhor produtividade na empresa.

O bem - estar biopsicossocial do trabalhador deve ser alvo de grande interesse do empregador, já que para autores mencionados neste trabalho, a organização precisa prover de materiais que estimulem a produtividade e um ambiente que influencie na saúde e diminua o processo de adoecimento.

O funcionário passa maior parte de seu tempo dedicando-se às atividades laborais e como visto nos artigos utilizados no trabalho, isso pode muitas vezes impactar negativamente na sua vida pessoal, já que o mesmo está mais propenso a adquirir estresse ou doenças de origem ocupacional.

As exigências de alta produtividade em busca do lucro tão almejado pelos empresários podem expor o funcionário a situação de assédio moral, coação psicológica e violência emocional, conforme visto por alguns autores.

Desta forma, este estudo demonstra que é necessário o gestor optar por um modelo de gestão, pois assim terá suas ações definidas para que seja possível alcançar seus objetivos. O ambiente de trabalho precisa ser aquele que possibilita o exercício de suas funções, através do uso de tecnologias, ambiente arejado, boa iluminação, promover incentivo aos profissionais, podendo melhorar o processo motivacional.

A motivação pode ser vista como algo que leva ao trabalhador a desenvolver suas atividades de forma mais eficaz, existem situações que o profissional pode ter vontade para exercer seu trabalho, mas as organizações por apresentarem suas

estruturas enrijecidas não permitem novas ideias e condutas para melhoria da qualidade de vida no ambiente corporativo.

Diante disso recomenda-se aos gestores flexibilidade na sua gestão e empenho na execução das tarefas por parte dos colaboradores, pois em um ambiente organizacional cada setor e profissional apresenta particularidades e estas precisam ser ouvidas e desenvolvidas em busca de melhorias nas metas e objetivos a serem alcançados.

## REFERÊNCIAS

ALVES, E. F. Programas e ações em qualidade de vida no trabalho. **Revista INTERFACEHS**, Paraná, v.6, n.1, abr. 2011. Disponível em: <[http://www3.sp.senac.br/hotsites/blogs/InterfacEHS/wp-content/uploads/2013/08/4\\_ARTIGO\\_vol6n1.pdf](http://www3.sp.senac.br/hotsites/blogs/InterfacEHS/wp-content/uploads/2013/08/4_ARTIGO_vol6n1.pdf)>. Acesso em: 01 jun. 2014.

BATISTA, A. A. V. *et al.* Fatores de motivação e insatisfação no trabalho do enfermeiro. **Revista da Escola de Enfermagem da USP**, São Paulo, v.39, n. 1, mar. 2005. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0080-62342005000100011&lang=pt&tlng=>](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0080-62342005000100011&lang=pt&tlng=>)>. Acesso em: 24 fev. 2013.

BENVENUTO, C. R. **Pressões corporativas e o adoecimento nas empresas**. 2011. Disponível em: <[http://www.acao gerencial.com.br/2011/index.php?option=com\\_content&view=article&id=111:pressoes-corporativas-e-o-adoecimento-nas-empresas&catid=4:coaching-artigos&Itemid=104](http://www.acao gerencial.com.br/2011/index.php?option=com_content&view=article&id=111:pressoes-corporativas-e-o-adoecimento-nas-empresas&catid=4:coaching-artigos&Itemid=104)>. Acesso em: 10 jun. 2013.

CARVALHO, R. **Modelos de Gestão**. 2009. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/mobile/artigos/tecnologia/modelos-de-gestao/33343/>>. Acesso em: 15 jul. 2013.

CHIAVENATO, I. **Comportamento organizacional**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010. p. 272.

CONSTANTE, M.; BOBSIN, T.; MARTINS GOULART, P. Adoecimento no trabalho e intervenção grupal: relato de uma pratica em criciúma SC. **III Seminário de Ciências Sociais Aplicadas**, v. 3, n. 3, 2012. Disponível em: <<http://periodicos.unesc.net/index.php/seminariocsa/article/viewFile/660/651>>. Acesso em: 20 jun. 2013.

CROZATTI, J. Modelo de gestão e cultura organizacional: conceitos e interações. **Caderno de Estudos**. São Paulo: 1998. p. 01-20, v.10. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/cest/n18/n18a04.pdf>>. Acesso em: 26 dez. 2012.

FERNANDES, C. A.; CORONADO, A. B. **Qualidade de vida no trabalho: fator decisivo no desempenho organizacional**. 2008. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/economia-e-financas/qualidade-de-vida-no-trabalho-fator-decisivo-no-desempenho-organizacional/26723/>>. Acesso em: 01 jun. 2014.

FREITAS, L. G.; MENDES, A. M. **Processo de saúde-adoecimento no trabalho dos professores em ambiente virtual**. Tese (Doutorado em psicologia) - Instituto de psicologia social e do trabalho, Universidade de Brasília, Brasília. 2006. Disponível em: <[http://repositorio.unb.br/bitstream/10482/6489/1/Leda%20Goncalves%20de%20Freitas.pdf?origin=publication\\_detail](http://repositorio.unb.br/bitstream/10482/6489/1/Leda%20Goncalves%20de%20Freitas.pdf?origin=publication_detail)> . Acesso em: 21 maio 2014.

JOÃO, A. L. Mobbing agressão psicológica no trabalho. **HDSInForum**, n. 29, 2009. Disponível em: < [http://www.hds.min-saude.pt/NR/rdonlyres/069D9731-43F1-455D-B82D-CA65AF82C3D7/17105/Suplemento\\_N29\\_vFinal.pdf](http://www.hds.min-saude.pt/NR/rdonlyres/069D9731-43F1-455D-B82D-CA65AF82C3D7/17105/Suplemento_N29_vFinal.pdf)>. Acesso em: 10 jun. 2013.

JUNIOR, F. A. C. Gestão estratégica: um estudo de caso de percepção de mudança de cultura organizacional. **Revista PSICO-USF**, v.8, n.1, p. 81-89, jan./ jun. 2003. Disponível em: < <http://www.scielo.br/pdf/pusf/v8n1/v8n1a11>>. Acesso em: 01 jun. 2014.

KRUGER, E. Motivação: um novo modelo de gestão. **Revista Você RH**, 2012. Disponível em: <<http://revistavocerh.abril.com.br/materia/motivacao-um-novo-modelo-de-gestao>>. Acesso em: 15 jul. 2013.

MARTINS, A. C. A.; OLIVEIRA, G. **Trabalho: fonte de prazer e sofrimento e as práticas orientais**, 2006. Disponível: <[http://www.fef.unicamp.br/feff/qvaf/livros/foruns\\_interdisciplinares\\_saude/fadiga/fadiga\\_cap16.pdf](http://www.fef.unicamp.br/feff/qvaf/livros/foruns_interdisciplinares_saude/fadiga/fadiga_cap16.pdf)><[http://www.fef.unicamp.br/feff/qvaf/livros/foruns\\_interdisciplinares\\_saude/fadiga/fadiga\\_cap16.pdf](http://www.fef.unicamp.br/feff/qvaf/livros/foruns_interdisciplinares_saude/fadiga/fadiga_cap16.pdf)>. Acesso em: 21 maio 2014.

MARTINS, J. C. O. **O sofrimento no trabalho**. 2014. Disponível em: <[http://www.sbpnet.org.br/livro/57ra/programas/conf\\_simp/textos/joseclertonmartins-trabalho.htm](http://www.sbpnet.org.br/livro/57ra/programas/conf_simp/textos/joseclertonmartins-trabalho.htm)>. Acesso em: 23 maio 2014.

MORETTI, S.; TREICHEL, A. Qualidade de vida no trabalho x auto-realização humana. **Revista Leonardo pós-Órgão de Divulgação Científica e Cultural do ICPG**, Blumenau, v. 1, n. 3, p. 73-80, 2003. Disponível em: < <http://www.posuniasselvi.com.br/artigos/rev03-12.pdf>>. Acesso em: 24 fev. 2013.

NASCIMENTO, S. A. C. M. **O assédio moral no ambiente de trabalho**. 2010. Disponível em: <[http://fortium.edu.br/blog/valeria\\_martins/files/2010/10/Ass%C3%A9dio-moral-21.pdf](http://fortium.edu.br/blog/valeria_martins/files/2010/10/Ass%C3%A9dio-moral-21.pdf)>. Acesso em: 10 jun. 2013.

OLIVEIRA, J. S. G.; CAMPELLO, M. L. C. **Clima e cultura organizacional no desempenho das empresas**. SeGET, 2008. Disponível em: <[http://www.aedb.br/seget/artigos08/345\\_seget.08-](http://www.aedb.br/seget/artigos08/345_seget.08-)

Clima%20e%20cultura%20organizacional%20no%20desempenho%20das%20empresas.pdf>. Acesso em: 10 fev. 2013.

ORLANDI, C. **Quando o trabalho faz adoecer**. 2011. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/quando-o-trabalho-faz-adoecer/55905/>>. Acesso em: 10 jun. 2013.

ROBBINS, S. P. **Fundamentos do comportamento organizacional**. 8. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009. p. 214-216.

RODRIGUES, P. F. V.; BELLINI, M. I. B. Saúde do trabalhador e as repercussões do adoecimento e acidente de trabalho: um estudo sobre as expressões de trauma e violência na vida do trabalhador e de sua família. **V mostra de pesquisa da pós-graduação – PUCRS**, 2010. Disponível em: <[http://www.pucrs.br/edipucrs/Vmostra/V\\_MOSTRA\\_PDF/Servico\\_Social/84130-PRISCILA\\_FRANCOISE\\_VITACA\\_RODRIGUES.pdf](http://www.pucrs.br/edipucrs/Vmostra/V_MOSTRA_PDF/Servico_Social/84130-PRISCILA_FRANCOISE_VITACA_RODRIGUES.pdf)>. Acesso em: 21 maio 2014.

SANTOS, I. C.; RODRIGUEZ, M. V. R. Y. **Evolução do Modelo de gestão**. In: Congresso Nacional de Excelência em Gestão: Responsabilidade Socioambiental das Organizações Brasileiras, IV. 2008. Rio de Janeiro. Disponível em: <[http://www.excelenciaemgestao.org/Portals/2/documents/cneg4/anais/T7\\_0105\\_0418.pdf](http://www.excelenciaemgestao.org/Portals/2/documents/cneg4/anais/T7_0105_0418.pdf)>. Acesso em: 24 dez. 2012.

SCHMIDT, D. R. C. *et al.* Estresse ocupacional entre profissionais de Enfermagem do bloco cirúrgico. **Texto Contexto Enfermagem**, Florianópolis, v. 18, n. 2, p330-7, 2009. Disponível em: <[www.scielo.br/pdf/tce/v18n2/17.pdf](http://www.scielo.br/pdf/tce/v18n2/17.pdf)>. Acesso em: 22 mar. 2013.

SILVA, C. M. C.; PEIXOTO, R.R.; BATISTA, J. M. R. A influência da liderança na motivação da equipe. **Revista Eletrônica Novo Enfoque**, v. 13, n. 13, p 195-206, 2011. Disponível em: <[http://www.castelobranco.br/sistema/novoenfoco/files/13/artigos/17\\_Roberta\\_e\\_Caroline\\_Prof\\_Ruiz\\_VF.pdf](http://www.castelobranco.br/sistema/novoenfoco/files/13/artigos/17_Roberta_e_Caroline_Prof_Ruiz_VF.pdf)>. Acesso em: 15 jul. 2013.

VOLPATO, M.; CIMBALISTA, S. O processo de motivação como incentivo à inovação nas organizações. **Revista da FAE**, Curitiba, v. 5, n. 3, set./ dez. 2002. Disponível em: <[http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista\\_da\\_fae/fae\\_v5\\_n3/o\\_processo\\_de\\_motivacao.pdf](http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista_da_fae/fae_v5_n3/o_processo_de_motivacao.pdf)>. Acesso em: 24 fev. 2013.