

CENTRO PAULA SOUZA
ETEC ANTÔNIO FURLAN BARUERI
CURSO DO ENSINO MÉDIO INTEGRADO À ADMINISTRAÇÃO

RAYSSA DE SOUZA ROCHA

QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO E O CLIMA ORGANIZACIONAL

A Qualidade De Vida no Trabalho como estratégia do clima organizacional

Barueri/SP

2025

RAYSSA DE SOUZA ROCHA

QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO E O CLIMA ORGANIZACIONAL

A Qualidade de Vida no Trabalho como estratégia de otimização do clima organizacional

Trabalho de conclusão de conclusão de curso apresentado ao curso técnico em administração da Etec Antônio Furlan, orientado pelas professoras Roseli De Paula Souza Lopez e Ana Paula de Almeida Sinha dos Santos, como requisito parcial para obtenção do título de técnico em administração.

RESUMO

Presente Trabalho de Conclusão de Curso tem como objetivo analisar a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) como estratégia fundamental para a melhoria do clima organizacional. O estudo parte da compreensão sobre a valorização do bem-estar físico, psicológico e social de seus colaboradores criando ambientes mais produtivos, colaborativos e sustentáveis. Assim, investigações sobre a QVT permitem compreender como a satisfação e a motivação influenciam diretamente os resultados organizacionais e o desempenho coletivo. O trabalho propõe-se a demonstrar que políticas voltadas à qualidade de vida não devem ser vistas apenas como benefícios, mas como ferramentas estratégicas de gestão capazes de fortalecer as relações humanas, reduzir o estresse ocupacional e promover maior comprometimento entre as equipes. Tendo como embasamento teórico o apoio em autores da área, e com um estudo de caso com a Dr. Victoria Jungers, onde trata-se da QVT como um conjunto de condições que possibilitam ao trabalhador desempenhar suas funções de forma equilibrada, segura e significativa. São discutidos elementos como reconhecimento, comunicação interna, oportunidades de desenvolvimento profissional, equilíbrio entre vida pessoal e profissional e o papel da liderança no incentivo à valorização humana.

Palavras-chaves:

Qualidade De Vida no Trabalho;

Clima organizacional;

Trabalhador;

Bem-estar.

ABSTRACT

This Final Course Project aims to analyze Quality of Work Life (QWL) as a fundamental strategy for improving the organizational climate. The study begins with an understanding of the importance of valuing the physical, psychological, and social well-being of employees, creating more productive, collaborative, and sustainable environments. Thus, investigations into QWL allow us to understand how satisfaction and motivation directly influence organizational results and collective performance. The work proposes to demonstrate that policies focused on quality of life should not be seen merely as benefits, but as strategic management tools capable of strengthening human relationships, reducing occupational stress, and promoting greater commitment among teams. The theoretical basis is supported by authors in the field, and a case study with Dr. Victoria Jungers addresses QWL as a set of conditions that enable workers to perform their duties in a balanced, safe, and meaningful way. Elements such as recognition, internal communication, professional development opportunities, work-life balance, and the role of leadership in encouraging human development are discussed.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

Q.V.T. – Qualidade de vida no trabalho

L.E.R. – Lesões por esforços repetitivos

LISTA DE FIGURAS E ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Normas regulamentadoras.....	21
--	----

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	10
1.1. Problemática	11
1.2. Objetivo geral	11
1.3. Objetivos Específicos	12
1.4. Metodologia	12
1.5. Justificativa	13
2. RECURSOS HUMANOS E O CLIMA ORGANIZACIONAL	15
2.1. Recursos humanos	15
2.2. Clima organizacional	16
2.3. Diferença entre cultura organizacional e clima organizacional	17
2.4. A importância do departamento de recursos humanos na influência do clima organizacional	18
3. Legislação pertinente a obrigatoriedade na tratativa da saúde mental	19
3.1. Normas regulamentadoras	20
3.2. 1º Normas regulamentadoras	21
3.3. 7º Norma regulamentadora	22
3.4. 17º Norma regulamentadora	22
3.5. 24º Norma regulamentadora	22
4. DOENÇAS PROFISSIONAIS PROVENIENTES AO TRABALHO	23
4.1. Síndrome de burnout	23
4.2. Depressão ocupacional	24
4.3. Lesões por esforços repetitivos e/ou distúrbios osteomusculares relacionadas ao trabalho	24
4.4. Tuberculose viral	25
5. A QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO COMO ESTRATÉGIA DE OTIMIZAÇÃO DO CLIMA ORGANIZACIONAL	26
5.1. Conceito e contexto histórico	26

5.2. Estratégias de qualidade de vida no trabalho para fomentar os benefícios de um clima organizacional saudável e eficiente	27
5.2.1. Alimentação balanceada no ambiente de trabalho	27
5.2.2. Incentivo à prática de atividades físicas	28
5.2.3. Ginástica laboral	29
5.2.4. Práticas de artes marciais	29
5.2.5. Incentivo a terapias emocionais	30
5.2.6. Terapias alternativas	30
5.2.7. Sala de descompressão	30
6. ESTUDO DE CASO	32
7. CONSIDERAÇÕES FINAIS	35
REFERÊNCIAS	36

1. INTRODUÇÃO

O termo “Qualidade De Vida no Trabalho” vem ganhando cada vez mais espaço e investimento nas organizações visando o aumento do bem-estar, do envolvimento e desempenho sustentável dos trabalhadores da organização, funciona como um índice que mede a satisfação dos funcionários em seu ambiente de trabalho durante o tempo de serviço.

Implementado pelo Ministério do Trabalho e Emprego o **Q.V.T.** tem como objetivo estabelecer regras, critérios e procedimentos voltados à saúde e segurança dos trabalhadores em todas as atividades econômicas, colaborar para padronizar condutas preventivas, orientar sobre treinamentos e promover ambientes de trabalho saudáveis.

Segundo dados do Governo Federal Brasileiro, 72% dos brasileiros sofrem de estresse e 32% apresentam sintomas de burnout. Esses índices demonstram a gravidade da sobrecarga emocional no contexto laboral e reforçam a necessidade de estratégias organizacionais voltadas à promoção da qualidade de vida no trabalho.

O bem-estar no trabalho está ligado às emoções que sentimos e às condições presentes na organização. Depende de características pessoais e do ambiente de trabalho, como comunicação e reconhecimento.

O Clima organizacional trata-se de uma “atmosfera psicológica” que influencia diretamente o comportamento e a satisfação dos indivíduos dentro da organização.

A Qualidade de Vida no Trabalho e o clima organizacional estão diretamente interligados, pois ambos referem-se às condições que impactam o bem-estar, a motivação e a produtividade dos colaboradores. Criando um cenário favorável para que o clima organizacional se torne mais positivo, afetando diretamente o financeiro, a produtividade, a criatividade, a redução do absenteísmo, e a popularidade da empresa.

1.1. Problemática

No cenário atual as corporações tendem a ter muitas dificuldades em conciliar a saúde do profissional aos elevados índices de estresse ocupacional, e desmotivação, com desempenho produtivo e financeiro empresarial.

Pensando nisso é necessário desenvolver ações humanizadas e reais para conciliar a relação entre funcionário e corporação, este conjunto de estratégias são chamadas de “Qualidade de vida no trabalho”, projetos que visam otimizar o clima organizacional.

A pauta Q.V.T. vem sendo discutida com mais frequência, pois por sua vez a problemática de inseri-la em instituições de forma positiva, no contexto corporativo e empresarial, se torna uma incógnita a fim de ser resolvida

1.2. Objetivo geral

Entender o comportamento das pessoas e a maneira como elas se relacionam é de extrema importância para conduzi-las, pois é necessário compreender as reais necessidades. Essa ideia é proposta por Chiavenato (2004) quando citado por Ernandes Cândido e Silva (2020) que afirma que para administrar as pessoas é preciso compreender seus comportamentos e o ambiente a qual elas interagem.

Ao analisar como a qualidade de vida no trabalho pode ser implementada no ambiente empresarial, sendo utilizado como estratégia de otimização do clima organizacional, investigando seus impactos na motivação, no engajamento e no bem-estar dos colaboradores, bem como nos índices de produtividade, retenção de talentos e no fortalecimento da cultura organizacional.

Além disso, busca-se investigar como o Burnout e doenças relacionadas ao meio empresarial, influência com o aumento do absenteísmo, faltas frequentes, afastamentos médicos, e o fluxo de entrada e saída de colaboradores, que acarreta custos elevados, para a empresa, como: processos de recrutamento e treinamento de novos profissionais, afastamento médico, auxílio-doença, estabilidade no emprego, indenização por danos morais e materiais, tratamento psicológico, e a redução na jornada de trabalho.

1.3. Objetivos Específicos

Com o objetivo de investigar a relevância da Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) como estratégia de otimização do clima organizacional, faz-se necessário direcionar a pesquisa, estabelecendo etapas claras de análise e investigação, de modo a compreender como a QVT pode impactar diretamente a percepção dos colaboradores. Assim, os objetivos específicos a seguir:

- Analisar a relação entre as práticas de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) e a percepção do clima organizacional dentro das empresas.
- Identificar os principais fatores de QVT que influenciam o clima organizacional.
- Investigar como as ações de QVT contribuem para a redução de estresse ocupacional e burnout no ambiente de trabalho.
- Propor estratégias de QVT que possam ser aplicadas como ferramenta de otimização no clima organizacional.
- Entender como o QVT tende a ser essencial nas respostas produtivas da corporação.
- Alinhar o setor de Recursos humanos com o administrativo empresarial.

Foram estruturados para orientar a pesquisa, possibilitando uma análise sobre a relação entre QVT e clima organizacional.

1.4. Metodologia

A presente pesquisa se caracteriza como um estudo de natureza qualitativa, e qualiquantitativa, focado na compreensão da forma como a Qualidade de Vida no Trabalho pode ser utilizada como estratégia para otimizar o clima organizacional. Para isso, será utilizada pesquisa bibliográfica, análise de documentos institucionais e dados estatísticos, além de um estudo de caso com profissional de psicologia aplicada às organizações, a fim de reunir tanto fundamentos teóricos quanto perspectivas práticas.

A fim de obter uma visão prática e especializada sobre a relação entre Qualidade de Vida no Trabalho e o clima organizacional, a psicóloga Victoria Jungers, formada na Universidade São Judas Tadeu, onde atua com a

abordagem de terapia cognitivo comportamental (TCC) desde 2023, cederá seu conhecimento sobre causas e consequências do QVT nas empresas.

A entrevista permite que a profissional compartilhe suas experiências e percepções acerca das principais estratégias adotadas pelas organizações, como dos impactos observados no bem-estar dos colaboradores. Essa contribuição possibilitará enriquecer a pesquisa com uma perspectiva aplicada. Os dados coletados serão analisados por meio da análise de conteúdo, possibilitando a interpretação crítica das informações e a construção de reflexões consistentes sobre a relação entre QVT e clima organizacional.

1.5. Justificativa

Atualmente, a síndrome de Burnout e o estresse ocupacional são um problema crescente no ambiente corporativo, respostas de altas jornadas de trabalho, pressão excessiva por resultados, excesso de responsabilidade, e a falta de equilíbrio entre a vida pessoal e profissional. Impactando diretamente a saúde mental, e a motivação dos colaboradores, e comprometendo a capacidade produtiva, gerando faturamentos para os negócios.

O aumento dos casos de Burnout tem gerado consequências expressivas nas empresas, como a redução da produtividade, o crescimento do absenteísmo e a alta rotatividade de funcionários. Cenário esse que prejudica a empresa não somente a necessidade constante de novas contratações e treinamentos, mas também os riscos legais, pois os processos trabalhistas podem surgir devido a sobrecarga e más condições dos trabalhadores, o que acarreta custos operacionais e compromete a lucratividade. Além disso, um ambiente de trabalho marcado pelo estresse e pela exaustão profissional pode prejudicar a inovação e a qualidade dos serviços prestados. Diante desse cenário, é essencial compreender e implementar estratégias eficazes para a prevenção do Burnout em empresas que desejam manter um quadro de funcionários motivado e produtivo.

Portanto, o estudo deste tema é de suma importância para evidenciar a relação direta entre a saúde mental dos colaboradores, desempenho organizacional, e criando possibilidades dentro da “Qualidade de vida no

trabalho”, gerando uma gestão humanizada que visa melhorar o desempenho dos funcionários.

2. RECURSOS HUMANOS E O CLIMA ORGANIZACIONAL

A relação entre a área de recursos humanos e o clima organizacional se faz eficaz na corporação onde constrói um ambiente positivo, que, por sua vez, melhora o clima organizacional, aumentando a satisfação, o engajamento e a produtividade dos colaboradores. Desempenhando um papel fundamental no engajamento dos colaboradores, pois define o ambiente de trabalho e os valores da empresa.

2.1. Recursos humanos

De acordo com Idalberto Chiavenato “Recursos Humanos são as pessoas que compõem as organizações e que nelas desempenham papéis, agregando valor por meio de seus conhecimentos, habilidades e atitudes. O setor de RH é responsável por administrar esse capital humano, desenvolvê-lo e integrá-lo aos objetivos organizacionais.” no seu livro “Gestão de pessoas: O novo papel dos Recursos Humanos nas organizações” (4ª edição, 2014)

Recursos Humanos, setor responsável por funções de recrutamento, seleção, treinamento, remuneração e benefícios aos trabalhadores, garantindo que os funcionários estejam alinhadas aos objetivos da empresa e, ao mesmo tempo, tenham condições de se desenvolver profissionalmente e pessoalmente. A área de Recursos Humanos surgiu com a primeira revolução industrial, quando não tinha um posicionamento estratégico e se limitava a garantir o cumprimento das decisões dos patrões.

No início da Revolução Industrial no século XVIII e XIX, o foco era apenas na produção em massa, e sem intenções relacionadas aos funcionários, sendo vistos como parte da engrenagem e não havia pouca preocupação com bem-estar ou desenvolvimento humano. Com a inserção do taylorismo e do fordismo a administração priorizava a eficiência e a produção das tarefas, neste meio a área do recursos humanos atuava, somente de forma burocrática, cuidando de registros, admissões e demissões.

Na década de 1920 Elton Mayo, psicólogo e sociólogo australiano considerado o “pai” das Relações Humanas na administração, pois ajudou a deslocar o foco da gestão mecanicista da Escola Clássica (Taylor, Fayol) para uma abordagem mais humanizada, valorizando a motivação e o bem-estar no

ambiente de trabalho, caracterizada como Escola das Relações Humanas na Administração.

Em 1903 Taylor escreveu o livro “Shop management” e em seguida “Os princípios da administração científica” pela busca da maximização da eficiência na produção, sendo a atitude replicada por Fayol com “Administração geral e industrial” 1916, no qual introduziu a clássica divisão das funções do administrador em: Planejar, organizar, coordenar, comandar e controlar. Taylor e Fayol são responsáveis pelo surgimento do movimento da administração científica ou escola clássica.

O principal objetivo da Escola de Recursos Humanos era humanizar o ambiente de trabalho, combatendo a abordagem mecanicista da época, que via os trabalhadores como partes de uma produção, e promover a satisfação e o desenvolvimento dos colaboradores para aumentar a produtividade e a eficiência das empresas. Com a evidência de que as pessoas tinham necessidades emocionais e psicológicas, essas escolas focaram no trabalho em equipe, no treinamento e em pacotes de remuneração justos.

2.2. Clima organizacional

Para Idalberto Chiavenato, “Clima organizacional é o ambiente interno existente entre os membros da organização e está intimamente relacionado com o grau de motivação de seus participantes. Refere-se ao conjunto de valores, atitudes e padrões de comportamento que prevalecem na organização.” Descrito em seu livro “Gestão de pessoas - 2014”.

O clima organizacional se define como a combinação de atitudes praticadas pela empresa que influencia na percepção dos colaboradores sobre o empregador, podendo ser um reflexo positivo ou negativo.

De acordo com o artigo “Clima Organizacional: Uma abordagem perceptível entre gestores e colaboradores” publicado em 2018. Afirma que existem diferentes percepções do clima organizacional baseado na visão dos gestores e colaboradores. Onde para os gestores o clima organizacional é enxergado pelos resultados como: Produtividade, índices de turnover, e

engajamento. Já para os colaboradores é uma forma mais subjetiva e cotidiana, de forma que: Qualidade da comunicação com a liderança, oportunidades de crescimento e reconhecimento, e equilíbrio entre vida pessoal e profissional. Sejam bons exemplos de um QVT para os colaboradores.

O clima organizacional tende a ser percebido de forma mais objetiva e estratégica pelos padrões e de forma mais subjetiva e experiencial pelos funcionários.

2.3. Diferença entre cultura organizacional e clima organizacional

Edgar Henry Schein (1928 – 2023) foi um renomado psicólogo social e professor emérito do Massachusetts Institute of Technology, reconhecido mundialmente como um dos principais estudiosos da cultura organizacional.

Conhecido como pai da cultura organizacional, Edgar a definiu como um padrão de pressupostos básicos compartilhados, aprendidos por um grupo à medida que resolve seus problemas de adaptação externa e integração interna. Nesse sentido, a cultura funciona como um guia invisível, influenciando desde a forma de liderar até os rituais, símbolos e narrativas presentes no ambiente corporativo.

A importância da cultura organizacional está diretamente relacionada ao alinhamento entre estratégia, comportamento humano e desempenho. Uma cultura forte e bem definida contribui para o engajamento, a motivação e a retenção de talentos, ao passo que culturas mal estruturadas ou em conflito podem gerar desmotivação, alta rotatividade e dificuldades no alcance dos objetivos institucionais.

Por tanto, a cultura organizacional é definida por propósitos, ações e valores que conduzem uma empresa ao seu objetivo, diferente do clima organizacional que pode ser definida pela percepção momentânea dos colaboradores sobre o ambiente de trabalho, refletindo nos resultados, a produtividade, a criatividade, entre outros.

2.4. A importância do departamento de recursos humanos na influência do clima organizacional

Como destacado anteriormente o clima organizacional está diretamente ligado ao funcionário e seu bem estar, pensando nisso é de suma importância destacar o papel dos recursos humanos no clima organizacional.

O setor de Recursos Humanos exerce papel fundamental na influência do clima organizacional, pois atua com a gestão e os colaboradores, de forma que é responsável pelo estado do clima organizacional. Por meio de práticas como recrutamento, integração, capacitação, gestão de desempenho e reconhecimento, o setor de Recursos Humanos contribui para a motivação, engajamento e a satisfação no ambiente de trabalho, promovendo canais de comunicação e políticas de qualidade de vida que fortalecem a confiança e reduzem conflitos. Dessa forma, o Recursos Humanos é essencial para alinhar os valores da organização às necessidades dos funcionários, favorecendo um clima organizacional positivo e produtivo.

3. Legislação pertinente a obrigatoriedade na tratativa da saúde mental

A Lei nº 14.831/2024 sancionada em março de 2024, de caráter regulatório e promocional, “institui o Certificado Empresa Promotora de Saúde Mental, onde estabelece requisitos para a concessão da certificação” citado no site do planalto do governo brasileiro. Esta legislação não é direcionada para a implementação imediata de programas de saúde mental, mas para reconhecer e incentivar empresas que adotam políticas e práticas voltadas à promoção da saúde mental e do bem-estar de seus trabalhadores.

Juridicamente, essa lei se enquadra em um movimento mais amplo de proteção da saúde do trabalhador, previsto no artigo 7º, XXII, da Constituição Federal, que assegura a redução dos riscos inerentes ao trabalho por meio de normas de saúde, higiene e segurança. Ou seja, a lei dialoga diretamente com o direito fundamental à saúde e à dignidade da pessoa humana (art. 1º, III, e art. 6º da CF). Em síntese a legislação transforma em obrigação legal o que durante décadas foi tratado apenas como boa prática de gestão ou diferencial competitivo. Até então, muitas empresas abordavam a questão de forma superficial, com ações pontuais e não estruturadas, o que limitava os resultados. Isso significa que, além de cumprir as próprias metas, as empresas terão de demonstrar sua capacidade de garantir um ambiente emocionalmente saudável e sustentável. Ou seja, o desempenho organizacional será medido também pela forma como a instituição promove o bem-estar mental, e o fortalecimento das relações humanas dentro do ambiente corporativo.

Ao tornar a saúde mental parte da responsabilidade legal das organizações, a lei impulsiona uma mudança cultural profunda: empresas que não cuidarem de seus colaboradores poderão enfrentar não apenas queda de produtividade, mas também sanções legais, perda de credibilidade e impacto negativo na sua imagem institucional. Por outro lado, aquelas que se engajarem nesse processo terão ganhos significativos em engajamento, retenção de talentos e construção de um clima organizacional positivo, fortalecendo sua posição no mercado.

3.1. Normas regulamentadoras

“Art. 1º. Fica aprovada a Consolidação das Leis do Trabalho, que a este decreto-lei acompanha, com as alterações por ela introduzidas na legislação vigente. Rio de Janeiro, 1º de maio de 1943, 122º da Independência e 55º da República. GETÚLIO VARGAS.”

O artigo anterior declara oficialmente as Consolidações das Leis Trabalho (CLT) reunindo todas as jurisprudências já vigentes, trazendo alterações e adaptando-a para o período.

De acordo com o site do governo brasileiro o gov.br, as normas regulamentadoras se caracterizam pelo “Capítulo V (Da Segurança e da Medicina do Trabalho) do Título II da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), com redação dada pela Lei nº 6.514, de 22 de dezembro de 1977” onde consistem em obrigações direitos e deveres a serem cumpridos por empregados e empregadores com o objetivo de garantir trabalho seguro e sadio.

Na década de 1970 foi criada a Portaria nº 3.214, publicada em 6 de julho de 1978 no Diário Oficial da União, para promover a saúde, segurança e bem-estar dos (as) trabalhadores (as) em diversos setores de atividade, entrando em vigor as vinte e oito normas regulamentadoras elaboradas pelo Ministério do Trabalho e Emprego.

Em 2023, a Portaria criada em 1978 completou 45 anos de existência e é considerada um marco para a segurança e saúde no trabalho no país. Atualmente existem 38 normas regulamentadoras.

Figura 1- Normas regulamentadoras

Conheça as Normas Regulamentadoras

 NR 1 Disposições Gerais	 NR 4 SESMT	 NR 5 CIPA	 NR 6 EPI's	 NR 7 PCMSO	 NR 8 Edificações	 NR 9 PPRA
 NR10 Eletricidade	 NR 11 Edificações	 NR 12 Maquinas e Equipamentos	 NR 13 Caldeira	 NR 14 Forno	 NR 15 Insalubridade	 NR 16 Periculosidade
 NR 17 Ergonomia	 NR 18 PCMAT	 NR 20 Inflamável Combustível	 NR 21 Céu Aberto	 NR 23 Incêndio	 NR 24 Higiene e Conforto	 NR 27 Registro Profissional
 NR 31 Rural	 NR 32 Saúde	 NR 33 Espaço Confinado	 NR 35 Trabalho em Altura	 NR 36 Frigorífico	PPP Perfil Profissiografico Previdenciário	CAT Comunicado de Acidente de Trabalho

Fonte: Sindicato dos Trabalhadores nas Indústrias da Construção e do Mobiliário de Londrina

3.2. 1º Normas regulamentadoras

A primeira norma regulamentadora se define pela NR 'Disposições Gerais e GRO', onde seu objetivo é estabelecer direitos, deveres, obrigações, e gerenciamento de riscos ocupacionais, elaborando diretrizes básicas sobre a aplicação das outras normas à segurança e saúde no trabalho e as diretrizes e os requisitos para o gerenciamento de riscos ocupacionais e as medidas de prevenção em Segurança e Saúde no Trabalho (SST). Além disso, orienta a implementação do Gerenciamento de Riscos Ocupacionais (GRO) e do Programa de Gerenciamento de Riscos (PGR), ferramentas essenciais para a identificação, avaliação e controle de riscos.

3.3. 7º Norma regulamentadora

No dia 29 de dezembro de 1994, a Portaria SSST nº 24, determinou a obrigatoriedade de elaboração e implementação de um Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional (PCMSO), com o objetivo de promoção e preservação da saúde dos trabalhadores. A partir de então, o acompanhamento da saúde dos trabalhadores deixou de ter o caráter próprio, passando a constituir um programa planejado e integrado, que levasse em consideração os riscos à saúde dos trabalhadores existentes nos ambientes de trabalho. Em resumo, a NR-7 é um instrumento de cuidado e prevenção médica, fortalecendo a qualidade de vida e a segurança no trabalho.

3.4. 17º Norma regulamentadora

Trata - se da norma em que cita a “Ergonomia” na adaptação do trabalho e do trabalhador, onde visa estabelecer as diretrizes que permitam a adaptação das condições de trabalho, buscando prevenir doenças ocupacionais, adequar equipamentos e mobiliário, organizar as tarefas de forma saudável e promover a qualidade de vida no ambiente de trabalho. A adequação do mobiliário e equipamentos, organização do trabalho, capacitação e treinamento, análise de riscos e melhorias, e promoção do bem-estar. São meios de posicionamento da 17º NR nas empresas.

3.5. 24º Norma regulamentadora

A NR-24 – Condições Sanitárias e de Conforto nos Locais de Trabalho tem como objetivo garantir higiene, conforto e bem-estar aos trabalhadores, estabelece as condições mínimas de higiene e de conforto a serem observadas pelas organizações. Constituindo parâmetros como: Instalações sanitárias, número mínimo de vasos e mictórios de acordo com a quantidade de empregados, separação por sexo, condições de limpeza, ventilação e iluminação, abastecimento de água potável quantidade mínima de bebedouro,

refeitórios obrigatoriedade de espaço para refeição em empresas com mais de 30 empregados, entre outros.

4. DOENÇAS PROFISSIONAIS PROVENIENTES AO TRABALHO

As doenças profissionais estão ligadas a decorrência, as condições, do labor. Refletindo os impactos diretos do trabalho na saúde do trabalhador e reforçam a importância das medidas de prevenção, ergonomia, uso de EPIs e programas como o PCMSO (NR-7) e o PGR (NR-1).

Essas doenças podem ser:

- Físicas: como lesões por esforço repetitivo, problemas na coluna, distúrbios auditivos ou respiratórios.
- Químicas: intoxicações ou alergias provocadas por contato com substâncias nocivas.
- Biológicas: infecções causadas pela exposição a vírus, bactérias ou fungos.
- Psicossociais: transtornos de ansiedade, estresse crônico, depressão ou burnout, muitas vezes associados a sobrecarga e más condições organizacionais.

4.1. Síndrome de burnout

Reconhecida pela “Organização Mundial da Saúde” a Síndrome de Burnout ou do Esgotamento Profissional é um distúrbio emocional ocasionada pela exaustão extrema, estresse e esgotamento físico resultante de situações de trabalho desgastante, que demandam muita competitividade ou responsabilidade.

Se manifesta por meio de sintomas como cansaço extremo, falta de motivação, irritabilidade, dificuldade de concentração e sensação de ineficácia. Reconhecido pela Organização Mundial da Saúde (OMS), o burnout é

considerado um problema ocupacional que afeta tanto a saúde mental quanto a qualidade de vida do trabalhador.

4.2. Depressão ocupacional

A depressão ocupacional é um tipo de transtorno depressivo que se origina ou piora devido às condições de trabalho. Pode ser desencadeada por elementos como excesso de responsabilidades, pressão por desempenho, falta de valorização, assédio moral, ambientes adversos e falta de suporte social nas empresas.

Pesquisas divulgadas na revista *Psychological Medicine* (Cambridge University Press) indicam que elevadas exigências laborais combinadas com baixa autonomia elevam consideravelmente o risco de depressão entre os trabalhadores. Pesquisas adicionais, como as publicadas no *American Journal of Public Health*, ressaltam que a ausência de apoio de colegas e superiores também contribui significativamente para o desenvolvimento de problemas de saúde mental.

4.3. Lesões por esforços repetitivos e/ou distúrbios osteomusculares relacionadas ao trabalho

As Lesões por Esforços Repetitivos (LER) e os Distúrbios Osteomusculares Relacionados ao Trabalho (DORT) são condições que afetam músculos, tendões, articulações, nervos e outras partes do sistema musculoesquelético, normalmente provocadas ou intensificadas pelas atividades profissionais. Essas doenças ocupacionais estão associadas a movimentos repetitivos, posturas inadequadas, esforço físico excessivo, ausência de pausas, ritmo de trabalho acelerado e condições ergonômicas inadequadas. Pressão por produtividade e ambientes de trabalho estressantes são exemplos de fatores psicossociais que podem levar ao surgimento ou agravamento desses distúrbios.

Os sintomas englobam dores constantes, formigamentos, perda de força, inflamações e restrição de movimentos, podendo resultar no afastamento

temporário ou até permanente do funcionário. Tendinites, bursites, tenossinovites e síndrome do túnel do carpo são exemplos frequentes de LER/DORT. Pesquisas conduzidas no Brasil apontam que mais de 67 mil casos foram registrados entre 2007 e 2016, com maior incidência em mulheres e em profissionais com idade entre 40 e 49 anos, especialmente nos setores da indústria, comércio, serviços domésticos e produção em linha.

4.4. Tuberculose viral

A tuberculose laboral é um tipo de tuberculose que é contraído ou piorado devido à exposição no ambiente de trabalho, sendo classificada como uma doença ocupacional de origem biológica. Entre os mais vulneráveis estão profissionais de saúde, laboratoristas, cuidadores de idosos e trabalhadores em locais com grande concentração de pessoas infectadas.

A principal forma de transmissão é por via respiratória, através das gotículas expelidas por indivíduos com tuberculose ativa. O risco de contágio é elevado por elementos como contato prolongado com pacientes infectados, ventilação insuficiente e falta de equipamentos de proteção individual (EPIs), como as máscaras N95. Tosse constante, febre, suores noturnos, emagrecimento e fadiga intensa são alguns dos sintomas. Para prevenir complicações e a transmissão a outros trabalhadores, é fundamental o diagnóstico precoce, bem como o tratamento supervisionado com antibióticos específicos.

5. A QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO COMO ESTRATÉGIA DE OTIMIZAÇÃO DO CLIMA ORGANIZACIONAL

A Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) é um conjunto de práticas, políticas e condições que visam melhorar o bem-estar físico, mental e social dos funcionários nas empresas. Quando aplicada de forma estratégica, a QVT é utilizada como instrumento fundamental para melhorar o clima organizacional, que se refere à percepção coletiva dos funcionários em relação ao ambiente de trabalho. Um ambiente de trabalho positivo está diretamente ligado à satisfação, motivação e comprometimento dos funcionários, influenciando a produtividade e os resultados da organização.

Investir em Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) abrange várias áreas, incluindo a oferta de condições de trabalho seguras e saudáveis, com ambientes ergonomicamente projetados, e recursos que ajudem a prevenir acidentes e doenças ocupacionais. Isso também implica em fomentar o equilíbrio entre vida pessoal e trabalho, por meio de políticas.

Assim, a QVT deve ser vista não só como um benefício para o indivíduo, mas também como uma estratégia organizacional abrangente, que pode tornar o ambiente de trabalho mais humano, equilibrado e sustentável. Ao priorizar a qualidade de vida no trabalho, as empresas não apenas fortalecem sua cultura organizacional, mas também incentivam a inovação e a criatividade, além de formar equipes resilientes e dedicadas. Isso resulta em benefícios duradouros e consistentes tanto para os funcionários quanto para a própria empresa.

5.1. Conceito e contexto histórico

A Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) é o conjunto de práticas, políticas e condições que visam fomentar o bem-estar físico, mental e social dos funcionários, ao passo que auxiliam na eficácia e produtividade da empresa. Ela abrange elementos como segurança, ergonomia, harmonia entre vida pessoal e carreira, crescimento profissional, valorização, comunicação interna e um ambiente de trabalho positivo. Ou seja, a QVT visa promover um ambiente de

trabalho saudável trazendo benefícios tanto para os funcionários quanto para a empresa.

O conceito de QVT surgiu como uma resposta às transformações sociais, econômicas e tecnológicas que ocorreram ao longo do século XX. As empresas priorizavam a produtividade e o lucro durante a Revolução Industrial, mesmo que as condições de trabalho fossem precárias e exaustivas, sem considerar o bem-estar dos funcionários. A partir dos anos 1920, com as pesquisas de Elton Mayo e a Escola das Relações Humanas, começou-se a entender que aspectos psicológicos e sociais têm um impacto direto no desempenho e na motivação dos funcionários. Estudos conduzidos na Hawthorne Works revelaram que a atenção, o reconhecimento e a melhoria das condições de trabalho elevaram a produtividade, pavimentando o caminho para políticas focadas no bem-estar no ambiente de trabalho.

5.2. Estratégias de qualidade de vida no trabalho para fomentar os benefícios de um clima organizacional saudável e eficiente

Investir em Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) é fundamental para promover um clima organizacional saudável e eficiente. Estratégias de QVT visam criar condições de trabalho que valorizem o bem-estar físico, psicológico e social dos colaboradores, fortalecendo a motivação, o engajamento e a produtividade. Por meio de ações que envolvem ergonomia, segurança, reconhecimento, desenvolvimento profissional e comunicação efetiva, as organizações podem transformar o ambiente de trabalho em um espaço mais harmonioso, colaborativo e sustentável, gerando benefícios tanto para os funcionários quanto para os resultados da empresa.

5.2.1. Alimentação balanceada no ambiente de trabalho

Uma alimentação equilibrada no local de trabalho é uma estratégia essencial para a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), uma vez que favorece o bem-estar físico, mental e social dos funcionários e afeta diretamente o ambiente organizacional. Adotar uma alimentação saudável contribui para a prevenção de doenças crônicas, como diabetes, hipertensão e problemas cardiovasculares, além de proporcionar mais disposição, energia e concentração ao longo do dia de trabalho. Estudos indicam que funcionários que mantêm uma alimentação

balanceada exibem melhor desempenho cognitivo, maior envolvimento e menor tendência a cometer erros e faltas, o que traz vantagens tanto para a saúde pessoal quanto para a eficiência da empresa.

Do ponto de vista organizacional, ações voltadas à alimentação saudável ajudam a diminuir o absenteísmo, reforçar a motivação, elevar a satisfação dos colaboradores e criação de um ambiente de trabalho mais harmonioso e cooperativo. As empresas que adotam essas práticas são vistas como responsáveis e dedicadas ao bem-estar de seus funcionários, o que reforça sua reputação no mercado.

Portanto, implementar ações práticas de alimentação saudável no ambiente de trabalho não apenas melhora a qualidade de vida dos colaboradores, mas também contribui para a criação de um clima organizacional mais eficiente, motivador e sustentável, promovendo benefícios duradouros para o indivíduo e para a empresa.

5.2.2. Incentivo à prática de atividades físicas

Uma estratégia fundamental para a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) é encorajar a realização de atividades físicas no local de trabalho, uma vez que isso promove o bem-estar físico e mental dos funcionários e ajuda a melhorar o clima organizacional. A prática constante de atividades físicas contribui para diminuir o estresse, a ansiedade e os sintomas de depressão, além de melhorar a resistência, a postura, a força muscular e a flexibilidade. Também ajuda a prevenir doenças crônicas, como hipertensão, diabetes e problemas cardiovasculares.

Do ponto de vista organizacional, programas de atividades físicas diminuem a falta e a rotatividade de funcionários, elevam a motivação, o engajamento e a produtividade, além de reforçarem o senso de pertencimento à empresa. Aulas de alongamento, ginástica laboral, caminhadas em grupo, atividades aeróbicas ou de musculação, parcerias com academias e até programas internos de desafios físicos são algumas das iniciativas coletivas que promovem a competição saudável e a integração entre equipes.

5.2.3. Ginástica laboral

A ginástica laboral consiste em uma série de exercícios físicos realizados no ambiente de trabalho, com a finalidade de evitar lesões, diminuir a fadiga e promover o bem-estar físico e mental dos funcionários. Ela é uma das principais abordagens para melhorar a Qualidade de Vida no Trabalho, sendo particularmente eficaz na prevenção de Lesões por Esforços Repetitivos e Distúrbios Osteomusculares Relacionados ao Trabalho. Além disso, contribui para melhorar a postura, flexibilidade, força muscular e circulação sanguínea. Existem diferentes tipos de ginástica laboral:

- Ginástica preparatória: realizada antes do início das atividades, com movimentos leves para aquecer músculos e articulações.
- Ginástica compensatória: realizada durante o expediente, visando aliviar tensões causadas por posturas repetitivas ou longos períodos sentado.
- Ginástica relaxante: feita ao final do turno, com foco no relaxamento muscular e redução do estresse.

5.2.4. Práticas de artes marciais

A prática de artes marciais no local de trabalho é uma abordagem de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) que favorece o bem-estar físico, mental e emocional dos funcionários. As artes marciais, além de aprimorarem a força, flexibilidade, equilíbrio e resistência física, promovem o autocontrole, disciplina, concentração e autoestima. Essas habilidades têm um efeito positivo tanto no desempenho profissional quanto na convivência em equipe.

No ambiente corporativo, programas que incorporam artes marciais ajudam a diminuir o estresse e a ansiedade, proporcionando oportunidades para relaxamento, aprendizado e interação entre os funcionários. Ao incentivar a colaboração, o respeito recíproco e a interação positiva entre os integrantes do time, essas ações melhoram o ambiente de trabalho.

Entre as modalidades que podem ser incorporadas estão karatê, jiu-jitsu, taekwondo, kung fu, aikido e Muay Thai, podendo ser adaptadas para diferentes níveis de condicionamento físico, permitindo a participação de todos os interessados.

5.2.5. Incentivo a terapias emocionais

Uma estratégia de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) que visa melhorar a saúde mental e o equilíbrio emocional dos funcionários é o estímulo a terapias emocionais no local de trabalho. Essas práticas têm como objetivo diminuir o estresse, a ansiedade, o risco de burnout e outros problemas relacionados ao trabalho, além de fortalecer a resiliência, a autoestima e a habilidade de enfrentar as pressões do dia a dia no ambiente de trabalho.

No ambiente corporativo, programas de terapias emocionais melhoram o clima da empresa, pois mostram preocupação com o bem-estar dos colaboradores, elevam o engajamento e a satisfação e promovem relações interpessoais mais harmoniosas. Exemplos de iniciativas incluem sessões de terapia, coaching, mindfulness, meditação orientada, grupos de suporte emocional e oficinas sobre inteligência emocional.

5.2.6. Terapias alternativas

No ambiente de trabalho, as terapias alternativas são práticas integrativas que buscam melhorar o bem-estar físico, mental e emocional dos funcionários, servindo como um complemento às abordagens tradicionais de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT). Elas ajudam a diminuir o estresse, a ansiedade e a fadiga, além de melhorar a concentração, promover o relaxamento e estimular o equilíbrio emocional, o que contribui para um ambiente de trabalho mais saudável e harmonioso.

Acupuntura, reiki, aromaterapia, massagens, cromoterapia e meditação guiada são algumas das terapias mais comuns, podendo ser disponibilizadas em locais específicos da empresa ou por meio de parcerias externas. Essas práticas, além de melhorarem a saúde individual, fomentam a integração entre os colaboradores, reforçando o ambiente de trabalho e incentivando hábitos de autocuidado e qualidade de vida.

5.2.7. Sala de descompressão

A sala de descompressão é um local no ambiente de trabalho criado para que os funcionários possam relaxar, descansar e recuperar-se emocionalmente. Essa é uma estratégia de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) que visa

proporcionar intervalos saudáveis ao longo do dia de trabalho, ajudando a diminuir o estresse, a ansiedade e a exaustão mental.

Normalmente, esses locais contam com poltronas confortáveis, jogos interativos, pufes, música ambiente, plantas, livros, videogames, mesas de sinuca ou pebolim, além de áreas destinadas à meditação e ao alongamento. O objetivo é estabelecer um espaço que interrompa a rotina de trabalho intensa, permitindo que o funcionário se desconecte por alguns minutos, recarregue suas energias e retorne às tarefas com maior concentração e disposição.

6. ESTUDO DE CASO

O estudo de caso foi elaborado a partir de uma entrevista com a psicóloga Victoria Jungers Afonso Vicente, profissional graduada em Psicologia, com especialização em Psicoterapia Breve e Terapia Cognitivo-Comportamental (TCC). Atuante na área clínica e organizacional, a psicóloga possui experiência na promoção de saúde mental no ambiente de trabalho, com foco em programas de prevenção ao estresse, qualidade de vida e desenvolvimento de competências socioemocionais.

De acordo com a entrevista realizada, a ótica da psicologia organizacional, a qualidade de vida no trabalho (QVT) é compreendida como o equilíbrio entre as demandas profissionais e as necessidades psicológicas, emocionais e sociais do colaborador. Trata-se de um estado de bem-estar que envolve o sentimento de propósito, o reconhecimento das competências individuais e a existência de condições adequadas para o desempenho das atividades sem comprometer a saúde mental, já na perspectiva da Terapia Cognitivo-Comportamental, a QVT reflete um ambiente que favorece crenças funcionais sobre o desempenho, incentiva relações interpessoais positivas e estimula estratégias eficazes de enfrentamento do estresse ocupacional.

Durante sua prática profissional, a psicóloga relatou que a ausência de qualidade de vida no trabalho impacta diretamente o comportamento e o desempenho das equipes. Um caso marcante observado por ela envolveu uma equipe de atendimento que apresentava altos índices de absenteísmo e conflitos interpessoais. A pressão por resultados e a ausência de reconhecimento criaram crenças disfuncionais nos colaboradores que levaram ao esgotamento emocional e à queda de produtividade. Após intervenções voltadas à reestruturação cognitiva e ao desenvolvimento de habilidades socioemocionais, houve uma melhora significativa na comunicação interna e na percepção de suporte entre os membros da equipe.

Quando o clima organizacional é negativo, segundo a especialista, predominam emoções como ansiedade, medo, irritabilidade e desmotivação.

A psicóloga destaca ainda que a atuação integrada entre gestão de pessoas e psicologia organizacional é essencial para a construção de um

ambiente de trabalho saudável e colaborativo. A psicologia pode contribuir com diagnósticos organizacionais, treinamentos em habilidades socioemocionais, programas de prevenção e intervenções voltadas à mudança de crenças limitantes. Já a gestão pode fortalecer o processo por meio da escuta ativa, de políticas de valorização do colaborador, comunicação transparente e práticas de liderança empática. Essa parceria cria um clima organizacional mais positivo e produtivo, baseado em confiança e pertencimento.

Em relação à atuação dos líderes, a psicóloga afirma que o psicólogo organizacional pode auxiliar na conscientização sobre a importância da QVT, mostrando que o bem-estar dos colaboradores não é apenas uma questão de satisfação pessoal, mas um fator estratégico ligado à produtividade, e a lucratividade. Utilizando os princípios da TCC, o profissional pode ajudar gestores a identificar e modificar crenças disfuncionais sobre liderança e desempenho. Por meio de treinamentos, feedbacks e acompanhamento psicológico, é possível formar líderes mais empáticos e conscientes, capazes de promover um ambiente de trabalho psicologicamente seguro.

Para a psicóloga Victoria Jungers, há uma relação direta entre bem-estar psicológico e desempenho/lucratividade empresarial. Ela observa que colaboradores emocionalmente equilibrados apresentam maior motivação, criatividade e capacidade de resolução de problemas, além de menor absenteísmo e rotatividade. Quando o ambiente favorece a saúde mental, há impactos positivos no clima organizacional e na qualidade do trabalho, o que se reflete nos resultados financeiros da empresa. Investir no bem-estar psicológico, portanto, é uma estratégia sustentável e eficiente para o sucesso empresarial.

A profissional também ressalta que muitas organizações ainda negligenciam a saúde mental de seus colaboradores em nome da produtividade, o que gera esgotamento, queda de desempenho e aumento do absenteísmo. Para reverter essa lógica, é necessário implementar uma cultura organizacional que valorize o equilíbrio emocional, por meio de programas de prevenção ao estresse, capacitação em habilidades socioemocionais, suporte psicológico e incentivo ao autocuidado. Além disso, líderes devem ser treinados para reconhecer sinais de sofrimento emocional e promover um ambiente de diálogo aberto e acolhedor.

Por fim, Victoria Vicente enfatiza o papel da psicologia, especialmente da TCC, na prevenção e no tratamento da síndrome de burnout, condição que afeta não apenas o profissional, mas também gera impactos sociais e econômicos expressivos, como a queda na produtividade, aumento da rotatividade e altos custos com saúde. Segundo ela, investir em estratégias psicológicas eficazes é essencial para construir ambientes de trabalho mais saudáveis, prevenindo o esgotamento e seus efeitos negativos tanto para os trabalhadores quanto para as empresas e a sociedade.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após a análise detalhada realizada neste estudo, tornou-se claro que a qualidade de vida no ambiente de trabalho (QVT) é essencial para melhorar o clima da organização e, como resultado, obter resultados de negócios superiores. A investigação demonstrou que os locais de trabalho que priorizam o bem-estar físico, emocional e social dos funcionários promovem interações interpessoais mais positivas, maior dedicação e um desempenho profissional mais estável.

Observou-se que a QVT vai além de meros benefícios financeiros ou físicos, focando-se essencialmente na criação de um ambiente de trabalho que valoriza o respeito, a atenção genuína e a valorização do indivíduo, tanto pessoal quanto profissionalmente. Quando o colaborador sente que suas carências e dificuldades são realmente consideradas, o resultado é um laço mais forte com a organização e um notável crescimento na sua vontade de trabalhar e no seu desempenho.

Constatou-se também que a união da psicologia no trabalho e do gerenciamento de equipes é essencial para que as iniciativas de bem-estar funcionem bem. O psicólogo, trabalhando junto com os líderes, ajuda a encontrar o que causa estresse, evitar o esgotamento e criar formas de liderar que sejam mais atenciosas e deem mais resultado.

Em resumo, percebe-se que apostar em melhorias na qualidade de vida profissional transcende o mero cuidado com o bem-estar do empregado, representando uma tática empresarial sagaz e duradoura, que reverbera de maneira clara no ambiente de trabalho, no rendimento e nos ganhos da companhia. Empresas que implementam ações mais humanas e focadas na prevenção exibem uma aptidão superior para se ajustar, criar e evoluir, firmando-se como espaços saudáveis, honestos e eficientes.

Portanto, a Qualidade de Vida no Trabalho é uma ferramenta chave na gestão estratégica, fundamental para harmonizar os objetivos da empresa com as carências dos colaboradores, assegurando que o êxito nos negócios aconteça de maneira duradoura, íntegra e com bem-estar emocional.

REFERÊNCIAS

Conheça a história do RH e veja como esse departamento evoluiu!

Disponível em: <<https://www.docusign.com/pt-br/blog/conheca-a-historia-do-rh-e-veja-como-esse-departamento-evoluiu>>.

GOV. **Qualidade de Vida no Trabalho (QVT).** Disponível em:

<<https://www.gov.br/servidor/pt-br/assuntos/laboragov/curadoria-tematica/qualidade-de-vida-no-trabalho-qvt>>.

GOV. **45 anos da Portaria que instituiu as Normas Regulamentadoras.**

Disponível em: <<https://www.gov.br/fundacentro/pt-br/comunicacao/noticias/noticias/2023/junho-1/45-anos-da-lei-que-instituiu-as-normas-regulamentadoras>>.

MARTINS, D. **Guia Prático de Programas de Qualidade de Vida no Trabalho.**

Disponível em: <<https://www.rhnegocios.com.br/guia-pratico-de-programas-de-qualidade-de-vida-no-trabalho>>. Acesso em: 14 nov. 2025.

MENEZES, G.; **CRISTINA, A. Clima organizacional: uma revisão histórica do construto.** Psicologia em Revista, v. 16, n. 1, p. 158–179, 2024.

Nutrition and Weight Management Employer User. **Guide Nutrition and Weight Management in the Workplace A Guide for Employers. [s.l: s.n.].** Disponível em:

<https://publichealth.jhu.edu/sites/default/files/2023-06/whrn-nwm.pdf?utm_source=chatgpt.com>. Acesso em: 14 nov. 2025.

Revista Científica Semana Acadêmica ISSN 2236-6717. **QVT - o que é e qual sua importância nas empresas.** Disponível em:

<<https://semanaacademica.org.br/post-do-blog/qvt-o-que-e-e-qual-sua-importancia-nas-empresas>>. Acesso em: 14 nov. 2025.

SINTRACOM LONDRINA - Sindicato dos Trabalhadores nas Indústrias da Construção e do Mobiliário de Londrina. **Normas regulamentadoras sob ameaça de flexibilização ou extinção.** Disponível em:

<<https://sintracomlondrina.com.br/normas-regulamentadoras-sob-ameaca-de-flexibilizacao-ou-extincao/>>. Acesso em: 14 nov. 2025.

BLOG. **Recursos Humanos: o que é o RH, o que faz e tudo sobre.** Disponível em:

<<https://www.gupy.io/blog/recursos-humanos>>.

TOEXCEED. **Cultura Organizacional na Área de Recursos Humanos: O DNA da Empresa - Blog - Toexceed.** Disponível em: <<https://toexceed.com.br/blog/2024/02/18/cultura-organizacional-na-area-de-recursos-humanos-o-dna-da-empresa/>>. Acesso em: 14 nov. 2025.