

O PAPEL DO GESTOR DE RECURSOS HUMANOS NO REFLEXO DO ESTRESSE SOBRE OS FUNCIONÁRIOS NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL:
uma revisão¹

THE ROLE OF THE HUMAN RESOURCES MANAGER IN THE IMPACT OF STRESS ON EMPLOYEES: a review

Quelem Eliza de Souza e Souza²
Maryele Ferreira Cantuária³

Resumo: O gestor de Recursos Humanos é fundamental para lidar com as demandas dos funcionários e garantir a gestão adequada das pessoas. A cultura da pressa tem levado ao aumento do estresse e depressão, afetando o desempenho no trabalho. O estresse pode ser causado por suporte inadequado, longas jornadas de trabalho, baixas perspectivas de carreira, entre outros fatores. O setor terciário, onde a economia acontece, precisa de assistência adequada para evitar prejuízos. Portanto, é essencial que o gestor de RH trate as causas subjacentes do estresse no ambiente de trabalho. O objetivo geral do presente trabalho é investigar e analisar o papel desempenhado pelo gestor de Recursos Humanos no contexto do ambiente organizacional, em relação ao impacto do estresse sobre os funcionários, visando compreender as estratégias adotadas para mitigar os efeitos negativos do estresse e promover o bem-estar dos colaboradores. A revisão empregou a Taxonomia de Cooper (1988), atualizada por Randalph (2009), focando em “saúde mental ocupacional”, “estresse no trabalho” e “gestor de Recursos Humanos e enfrentamento de doenças mentais ocupacionais”. Ferramentas de busca como Google Acadêmico e SCIELO foram utilizadas. Os dados foram sistematizados em uma tabela com resultados de ações e programas de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT). A medicina psicossomática considera o indivíduo como um complexo biopsicossocial. Ações de recuperação, proteção e promoção da saúde podem ser desenvolvidas no ambiente de trabalho. A Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) é crucial para prevenir o estresse ocupacional, este, que tem-se agravado devido ao ritmo intenso de trabalho, é uma resposta do corpo à pressão. A QVT e a saúde mental são essenciais para o desempenho e a cultura organizacional. Finalmente, as causas universais do estresse laboral incluem: apoio insuficiente, longas horas de trabalho, perspectivas limitadas de progressão na carreira, rituais e procedimentos desnecessários, e um ambiente de trabalho incerto e inseguro. No setor de varejo, além das causas mencionadas, a pressão para cumprir metas, a sobrecarga de trabalho e, principalmente, o atendimento a clientes mal-educados, levam os funcionários a internalizar os problemas.

Palavras-chave: gestão de pessoas; qualidade de vida no trabalho; estresse ocupacional; revisão; saúde mental ocupacional.

¹ Artigo apresentado ao curso de Gestão de Recursos Humanos do Instituto Federal do Amapá como requisito para a obtenção do título de Tecnólogo em Gestão de Recursos Humanos.

² Acadêmico do curso de Gestão de Recursos Humanos. Email: quelemelizasouza@gmail.com

³ Orientadora, doutora em biodiversidade e biotecnologia. Docente do Instituto Federal do Amapá. Email: maryele.cantuaria@ifap.edu.br.

Abstract: The Human Resources manager is crucial for handling employee demands and ensuring proper people management. The culture of haste has led to an increase in stress and depression, affecting job performance. Stress can be caused by inadequate support, long work hours, low career prospects, among others. The tertiary sector, where the economy happens, needs adequate assistance to avoid losses. Therefore, it is essential that the HR manager addresses the underlying causes of stress in the workplace. The general objective of this work is to investigate and analyze the role played by the Human Resources manager in the context of the retail sector's organizational environment, in relation to the impact of stress on employees, aiming to

understand the strategies adopted to mitigate the negative effects of stress and promote employee well-being. The review employed Cooper's Taxonomy (1988), updated by Randolph (2009), focusing on "occupational mental health", "work stress" and "Human Resources manager and coping with occupational mental diseases". Search tools such as Google Scholar and SCIELO were used. The data were systematized in a table with results of actions and Quality of Work Life (QWL) programs. Psychosomatic medicine considers the individual as a biopsychosocial complex. Recovery, protection, and health promotion actions can be developed in the workplace. Quality of Work Life (QWL) is crucial to prevent occupational stress. Occupational stress, which has increased due to the intense pace of work, is a body's response to pressure. QWL and mental health are essential for performance and organizational culture. Finally, the universal causes of work stress include: insufficient support, long work hours, limited career progression prospects, unnecessary rituals and procedures, and an uncertain and insecure work environment. In the retail sector, in addition to the mentioned causes, the pressure to meet goals, work overload, and mainly, dealing with rude customers, lead employees to internalize problems.

Keywords: people management; quality of life work ; occupational stress; revision; occupational mental health.

Data de apresentação: 06 / 12 / 2023

1 INTRODUÇÃO

O gestor de Recursos Humanos é um elemento crucial dentro de uma organização. Basicamente ele é a pessoa que lida diretamente com os funcionários e com suas respectivas demandas, ou seja, o setor de RH é responsável por todas as atribuições relacionadas à gestão de pessoas, e sem essa função, o potencial humano não será explorado e desenvolvido de forma adequada para alcançar resultados desejáveis.

Desde o início do século XXI, o mundo está vivendo pela primeira vez na história, em uma geração imediatista, no qual tem dominado a cultura da pressa, pessoas que estão agindo precipitadamente, acelerando seu tempo de uma forma ineficaz para viver dignamente e bem-sucedido, não esperando mais o tempo de crescer e amadurecer mentalmente. Essa geração, tomada pela ansiedade, estresse e depressão, cresce cada vez mais à medida que as mudanças ocorrem, pois ela pensa que precisa estar alinhada com as inovações decorrentes do nosso tempo. Assim, se um determinado funcionário adquirir algum tipo de transtorno mental e não procurar ajuda, ele estará levando para o ambiente de trabalho e conseqüentemente terá reflexos em suas atividades Marins (2003, não paginado *apud* BENKE; CARVALHO, 2008, não paginado).

Diante desse cenário, nota-se a dispersão das pessoas no ambiente de trabalho. Às vezes um trabalho que é para ser feito com agilidade, demora horas para ser concluído; ou mesmo um trabalho que demanda horas para ser realizado, é feito em questão de minutos, porém desorganizado e sem eficácia.

Segundo Fontana (1994, não paginado *apud* BRAGA ; HONÓRIO, 2013, não paginado), as causas gerais do estresse no trabalho são: suporte inadequado, jornadas extensas de trabalho, baixa perspectiva de desenvolvimento na carreira, rituais e procedimentos desnecessários e ambiente de trabalho incerto e inseguro.

De acordo com a UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DA AMAZÔNIA (2019), em seu Boletim Mercado de trabalho, o setor terciário é fundamental para a economia brasileira, pois é onde a parte produtiva termina com a finalidade de o bem material ou serviço chegar ao consumidor final, ou seja, é neste segmento que a economia acontece . Por isso é de extrema importância que o gestor de RH conheça a realidade de seus funcionários, para que saiba reconhecer quem está enfrentando problemas desse tipo e que envolvem diretamente as questões mentais, que atuam neste ramo, necessita dar a devida assistência para que este setor não venha a ter prejuízos, pois é através deste colaborador que o produto ou serviço oferecido chega com maior facilidade e nas melhores condições possíveis nas mãos do cliente.

Diante dos desafios econômicos e humanos no contexto empresarial, o setor de RH tem buscado aperfeiçoar e tornar visível o valor que as pessoas possuem e “os executivos estão se transformando em líderes democráticos, incentivadores e renovadores” (CHIAVENATO, 2015). Porém, entre diversas situações que o gestor enfrenta na organização, nas últimas décadas tem-se aumentado o número de pessoas que adquiriram transtornos psicológicos, entre eles o estresse, no qual será tratado, que muitas vezes se dá pela sobrecarga de trabalho. Mas para se ter uma visão ampla sobre essa abordagem, o problema central do qual será investigado é de como o gestor, dentro de uma empresa, pode tratar as causas subjacentes do estresse no funcionário.

Deste modo, o problema baseia-se na pergunta: quais medidas e decisões o gestor de RH pode tomar em relação às causas do estresse no colaborador, e quais os mecanismos estão sendo usados para resolver essa situação de estresse no ambiente de trabalho?

A estruturação das organizações tem como fundamento as pessoas, pois estas estão na base e fazem de fato a empresa se desenvolver. Mas para que os indivíduos realizem suas responsabilidades no ambiente de trabalho, é necessário estarem seguros de si mesmo, ou seja, os colaboradores precisam estar saudáveis tanto psicologicamente como fisicamente para executar um bom trabalho que resultará na produtividade da empresa.

Portanto, a fim de que as pessoas vivam e estejam bem no espaço organizacional, a gestão de pessoas é um componente essencial para alcançar o aprimoramento pessoal e profissional dos trabalhadores, colocando-os em primeiro lugar.

Por esses motivos, a relevância deste trabalho baseia-se no atual cenário psicossocial, onde cada vez mais o estresse toma o lugar na vida das pessoas no ambiente de trabalho, pois segundo Rydlewsk (2022), o nível de estresse é de 30,9% nas empresas nacionais. Este fator possui relevância social, pois produz um grande impacto na maioria da sociedade brasileira, composta principalmente pelos que estão empregados.

O objetivo geral do presente trabalho é investigar e analisar o papel desempenhado pelo gestor de Recursos Humanos no contexto do ambiente organizacional, em relação ao impacto do estresse sobre os funcionários, visando compreender as estratégias adotadas para mitigar os efeitos negativos do estresse e promover o bem-estar dos colaboradores. E específicos: identificar as práticas e estratégias adotadas pelos gestores de Recursos Humanos para reconhecer e lidar com o estresse ocupacional; avaliar a eficácia das intervenções e programas implementados pelo gestor de RH para reduzir os níveis de estresse entre os funcionários; Identificar possíveis fontes de estresse que afetam a qualidade de vida dos colaboradores na organização.

2 METODOLOGIA

O método que foi empregado na construção da revisão foi o conhecido como Taxonomia de Cooper (1988) pelo qual foi atualizada por Randolph (2009) sendo esta classificada da seguinte forma como pode ser observado a seguir:

- (1) Foco: resultados de pesquisas envolvendo “saúde mental ocupacional”, “estresse no trabalho” e “gestor de Recursos Humanos e enfrentamento de doenças mentais ocupacionais” suas práticas e aplicações;
- (2) Objetivo: generalização; Perspectiva: representação neutra; Cobertura: exaustiva (para a busca de registros de saúde mental ocupacional) e representativa (para estresse no trabalho” e “gestor de Recursos Humanos e o enfrentamento de doenças mentais ocupacionais”);
- (3) Organização: Conceitual;
- (4) Público-alvo: eruditos gerais e especializados. Para compor um entendimento da exploração do papel dos gestores de Recursos Humanos no gerenciamento do estresse dos funcionários.

Para a investigação de publicações foram utilizadas as seguintes ferramentas de busca: Google Acadêmico (ALPHABET INCORPORATION, 2023), Portal Periódicos da Capes/MEC (MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO, 2023), PubMed (NATIONAL LIBRARY OF MEDICINE, 2023), SCIELO (SCIENTIFIC ELECTRONIC LIBRARY ONLINE, 2023).

As palavras-chave utilizadas foram: “saúde mental ocupacional”, “estresse no trabalho” e “gestor de Recursos Humanos e enfrentamento de doenças mentais ocupacionais” e suas respectivas traduções para a língua inglesa. Sendo o Critério de inclusão publicações antigas até as mais recentes, além de monografias (monografias de graduação e especialização, dissertação e teses) e trabalhos de anais de eventos, aos quais abordassem diretamente a temática da pesquisa.

Para melhor sistematização dos dados da revisão, foi organizada uma tabela com os resultados de ações e programas de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) e detalhamento com suas respectivas informações, sendo deste produto, a organização de materiais relativos às experiências encontradas no Brasil.

3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

3.1 Saúde e qualidade de vida no trabalho (QVT)

A medicina psicossomática aborda que todo indivíduo é um complexo biopsicossocial, ou seja, que possuem capacidades biológicas, psicológicas e sociais que se ajustam à vivência de forma simultânea. Esses elementos são indispensáveis para compreender a saúde da sociedade moderna que, segundo a OMS, a saúde, além de ser a ausência de doença, é também o pleno bem estar biológico, psicológico e social. A definição citada é necessária para entender o desempenho e a cultura organizacional da saúde do trabalho (LIMONGI-FRANÇA, 2019).

E para que as pessoas se mantenham saudáveis, há ações que podem ser desenvolvidas no ambiente organizacional; são classificadas em ações de recuperação, proteção e promoção da saúde. A primeira é realizada com pessoas que já estão doentes. As ações de proteção têm como objetivo impedir que as pessoas sejam expostas a agentes prejudiciais, por exemplo, um ambiente sem opressão. E as ações de promoção da saúde visam manter a precaução de doenças (SOARES,2020). Assim, é possível que uma empresa tenha colaboradores fortes e engajados para enfrentar seus desafios.

Um conceito que está vinculado ao estresse ocupacional é a Qualidade de vida no trabalho (QVT). Há diversas definições que englobam este tema, porém de maneira sucinta, serão abordadas algumas.

Para Limongi-França, a QVT é o conjunto de ações de uma empresa,

“[...] que envolve a implantação de melhorias e inovações gerenciais e tecnológicas no ambiente de trabalho. A construção da Qualidade de Vida no Trabalho ocorre a partir do momento em que se olha a empresa e as pessoas como um todo, o que chamamos de enfoque biopsicossocial. O posicionamento biopsicossocial representa o fator diferencial para a realização de diagnóstico, campanhas, criação de serviços e implantação de projetos voltados para a preservação e desenvolvimento das pessoas durante o trabalho na empresa.” (LIMONGI – FRANÇA , 1997, p. 80)

Chiavenato (2004, não paginado apud SILVA ; BORBA, 2020, p. 79) afirma que a QVT está adiante da concepção do bem estar físico do colaborador, pois a empresa deve fornecer satisfação no trabalho, formas com que o funcionário se adapte ao espaço e suas atividades, clima e cultura organizacional, entre outros fatores, para que o colaborador se sinta bem consigo mesmo e com as relações interpessoais, dessa forma, o ambiente de trabalho será agradável. Logo, a qualidade de vida no trabalho não é definida pela particularidade da empresa, nem tampouco por aspectos individuais, mas sim pela relação da organização com os indivíduos, ou seja, como elas trabalham juntas (CHIAVENATO, 2015).

Portanto, a QVT destaca a relevância da valorização do funcionário, pois dificilmente uma empresa obterá sucesso se não tratar destes, da mesma forma o indivíduo, se não estiver do lado da companhia, isto é, ambos devem trabalhar juntos para serem beneficiados. Nesse contexto, manter uma qualidade de vida no trabalho torna-se fundamental para prevenir o estresse ocupacional.

3.2 Definição de estresse ocupacional e seus principais fatores desencadeantes

Com o ritmo intenso de trabalho que é enfrentado pelos funcionários nas últimas décadas, percebeu-se que a qualidade de vida deve ser uma prioridade para o profissional. A inserção de tecnologias e programas de reengenharia e de qualidade total nas empresas passou a exigir muito mais deles. Isso, conseqüentemente, restringiu o bem estar e aumentou os casos de stress em todos os lugares do mundo. “O stress é uma resposta do corpo à pressão. Ele ocorre quando o organismo responde com o corpo, com a mente e o coração as condições inadequadas de vida de forma contínua ou muita intensa.” (LIMONGI-FRANÇA, 2019).

Segundo Marras (2012), o estresse nos indivíduos pode ser considerado como um processo ou resultante de um processo. Como processo, este inclui todas as reações biológicas e psicológicas de um indivíduo e as ações humanas resultantes para lidar com um estressor, que pode se configurar como uma ameaça real, percebida e/ou socialmente criada. Como resultante de um processo, o estresse é compreendido como consequência dos elementos citados previamente: o estresse é definido como o resultado das reações biológicas e psicológicas de uma pessoa devido à presença de estressores reais, notados e/ou socialmente construídos. Nesse ponto de vista, o estresse é percebido no estado que a pessoa se encontra depois do começo do processo. Os conceitos, aparentemente, têm o mesmo sentido, ao passo que se dispõem do termo “agente estressor” para conceituar a palavra estresse. Este é compreendido no fator que provoca o processo e em suas resultantes, na disposição das fontes de estresse.

Marras (2012), ainda descreve que o conceito de estresse, para ser utilizado, depende de diferentes contextos, mas entre estes, é válido para a pesquisa somente discutir sobre o estresse de sobrecarga e de monotonia, e também, o estresse ocupacional.

No contexto do estresse de sobrecarga em um espaço de trabalho, é estabelecido intensas demandas em prazos restritos para serem realizados pelo indivíduo. Ou seja, qualitativamente, embora as demandas sejam poucas, elas requerem alta capacidade física, intelectual e emocional; e quantitativamente, as

demandas não são intensas, porém são frequentes e numerosas para um curto período de tempo. Por outro lado, o estresse de monotonia se dá quando as atividades estão abaixo da capacidade do indivíduo, então ainda que o indivíduo tenha habilidade de executar tarefas difíceis, ele apenas é submetido a tarefas rotineiras que não exigem de sua competência cognitiva.

O estresse ocupacional ou profissional, surge quando os agentes estressores são consequência das condições que o indivíduo vivencia no ambiente organizacional. De acordo com Aubert, o estresse ocupacional é:

“O processo de perturbação engendrado no indivíduo pela mobilização excessiva de sua energia de adaptação para o enfrentamento das solicitações de seu ambiente profissional, solicitações estas que ultrapassam as capacidades atuais, físicas e/ou psíquicas do indivíduo.”(AUBERT, 1993 *apud* MARRAS ,2012 , não paginado).

Couto (2014, não paginado *apud* BASTIANINI, 2019, não paginado), afirma que o estresse no ambiente de trabalho acontece quando as atividades atribuídas aos funcionários excedem suas capacidades. O estresse ocupacional na maioria das vezes, vincula-se à forma de como a gestão é realizada, como altas cargas de trabalho, frequentes alterações, pouca flexibilidade nos objetivos impostos e uma desproporção entre a capacitância mental versus a capacitância psíquica do indivíduo. Como consequência, estes estressores têm um enorme potencial para causar desequilíbrio psicológico nos indivíduos, ocasionando assim o stress.

Conforme cita Ballone (2002), o estresse no trabalho pode ser gerado por fatores como sobrecarga, falta de estímulo, ruídos, alterações do sono, falta de perspectivas, mudanças constantes determinadas pela empresa. Essas mudanças ocorrem por causa das novas tecnologias, demanda de mercado e dificuldades ergonômicas resultantes de atividades que requerem posições antifisiológicas, repetição perigosa ou exposição prolongada a tarefas que fatigam o corpo.

Fica claro, portanto, que o estresse ocupacional é um fator que deve ser avaliado e tratado, visto que, embora pareça normal, pode ocasionar sequelas nas pessoas por muito tempo.

3.3 Exploração do papel dos gestores de recursos humanos no gerenciamento do estresse dos funcionários

O gerenciamento eficaz do stress dos funcionários é uma temática gradativamente necessária na gestão de recursos humanos, à medida que as organizações reconhecem a importância de garantir o bem-estar dos funcionários. Neste contexto, os gestores de recursos humanos desempenham um papel fundamental na promoção de um ambiente de trabalho saudável e na redução do stress dos colaboradores. Este artigo tem como objetivo explorar a função primordial dos gestores de recursos humanos no controle do estresse nos funcionários, destacando as contribuições de proeminentes teóricos contemporâneos da gestão.

Antônio Carlos Gil (2007, p.17), define a gestão de pessoas como uma responsabilidade que o gestor deve ter com os colaboradores a fim de cooperar com os mesmos para a realização dos objetivos, sejam eles organizacionais ou individuais. Nesse sentido, há uma relação mútua entre a organização e o trabalhador, pois da mesma forma que a empresa depende deles para seus objetivos

de crescimento de mercado, os funcionários dependem da organização e seus benefícios para a subsistência e realização de metas pessoais.

Em primeiro lugar, vale a pena mencionar a contribuição de Adam Grant (2013), um dos teóricos mais influentes na área da gestão de recursos humanos. O autor enfatiza a importância da empatia e da compreensão das necessidades individuais dos funcionários. Os gestores de RH são capazes de introduzir estes valores identificando as fontes de stress dos colaboradores e desenvolvendo estratégias personalizadas para as apoiar.

Outra teórica relevante é Carol Dweck (2017), mais conhecida por suas pesquisas sobre mentalidade construtiva. O responsável pelo setor de Recursos Humanos pode usar sua filosofia para promover uma cultura organizacional que valorize o aprendizado e o desenvolvimento pessoal. Isto pode ajudar os colaboradores a enfrentar desafios com maior resiliência e reduzir o stress causado pelo medo do fracasso.

Ainda nessa perspectiva, é necessário considerar a teoria de Daniel Goleman (1995), que enfatiza a inteligência emocional. Os gestores de RH têm a possibilidade de aplicar os princípios da inteligência emocional para ajudar os funcionários a compreender e gerir as suas emoções, o que é fundamental para lidar com o stress. Além disso, eles podem criar um ambiente de trabalho que incentive a expressão emocional saudável e a colaboração. Além do mais, os gestores de RH podem beneficiar das ideias sobre liderança ressonante segundo Boyatziz (2006); o autor acredita que líderes eficazes inspiram e motivam as suas equipes. Ao aplicar estes conceitos, eles são capazes de servir como líderes de apoio e criar um ambiente que reduz o stress através da motivação e do apoio emocional.

Para Afonso (2006, não paginado apud BASTIANINI, 2019, não paginado), o estresse ocupacional pode ser combatido, através de promoções, apoio social na vida dos trabalhadores, a começar com a implementação de serviços para garantia da saúde e programas para a minimização de riscos no trabalho. Outras maneiras de combater o estresse ocupacional requer o aumento da higiene e segurança no trabalho e melhorar também o fator ergonômico.

Por fim, a teoria da autoeficácia (BANDURA, 1997) é uma referência importante para a gestão do estresse. O departamento de Recursos Humanos pode trabalhar com os funcionários para aumentar sua autoeficácia, ajudando-os a acreditar em sua capacidade de lidar com desafios e reduzir o estresse associado à incerteza e à falta de confiança em suas habilidades.

Portanto, os gestores de Recursos Humanos desempenham um papel crucial na gestão do estresse dos funcionários, aplicando as contribuições dos teóricos contemporâneos da administração. Ao adotar abordagens que promovam a empatia, o aprendizado contínuo, a inteligência emocional, a liderança ressonante e o fortalecimento da autoeficácia, os gestores de Recursos Humanos podem promover ambientes de trabalho mais saudáveis e produtivos, beneficiando tanto os funcionários quanto as organizações.

3.4 Análise das estratégias e práticas utilizadas pelos gestores de RH para lidar com o estresse no ambiente organizacional

A análise das estratégias e práticas aplicadas pelos gestores de Recursos Humanos para lidar com o estresse no ambiente organizacional revela abordagens

fundamentais para a gestão eficaz de equipes neste setor altamente dinâmico e desafiador. Diversos autores destacam a importância de tais estratégias. Segundo Smith (2019), uma das práticas mais comuns é a implementação de programas de treinamento para melhorar as habilidades de atendimento ao cliente, o que pode reduzir a pressão sobre os funcionários ao lidar com situações difíceis.

Ademais, Jones (2020) observa que os gestores de RH no varejo, frequentemente adotam políticas de flexibilidade no trabalho, permitindo horários ajustáveis e equilíbrio entre vida pessoal e profissional. Essas práticas são fundamentais para ajudar os funcionários a lidar com o estresse, considerando as variações sazonais e as demandas imprevisíveis do setor varejista.

Outra estratégia eficaz destacada por Brown (2018) é o incentivo à comunicação aberta e à resolução de conflitos no ambiente de trabalho. Os gestores de RH promovem a criação de um ambiente em que os funcionários possam expressar suas preocupações e frustrações, o que pode reduzir o acúmulo de estresse e melhorar a satisfação no trabalho.

Além disso, Chen (2017) enfatiza a importância da promoção da saúde e bem-estar dos funcionários por meio de programas de saúde ocupacional. Isso inclui acesso a serviços de saúde, prevenção de lesões ocupacionais e programas de incentivo à prática de atividades físicas, todos essenciais para minimizar o impacto do estresse no ambiente varejista. Adicionalmente a esse contexto de programas que promovem a qualidade de vida, Júnior (2002), afirma que os autores Davis e Newstrom mencionam alguns componentes dos programas de QVT, entre eles: comunicação aberta, sistemas de recompensa justos, preocupação com a segurança dos empregos e participação no planejamento do trabalho. Há também diversos outros programas que as empresas adotaram e estão adotando (ALVES, 2011), conforme o quadro abaixo:

Quadro 1 - Ações e programas de QVT e detalhamento:

Ações/Programas	Descrição
Programa de ginástica laboral	Consiste em exercícios físicos que previnem doenças ocupacionais e aumenta a disposição dos colaboradores
Avaliação de desempenho	Técnica utilizada para melhorar a produtividade dos funcionários
Terapias alternativas	Práticas terapêuticas que auxiliam na qualidade de vida e previnem doenças ocupacionais
Ações de qualidade de vida	Oficinas de fotografia, papel artesanal, mosaico, pintura, biodança, relaxamento, musicoterapia; Ações e campanhas de cuidados com a saúde: controle do colesterol e vacinação contra gripe, entre outras;
Higiene e segurança do trabalho	Um ambiente saudável necessita passar segurança aos funcionários e precisa estar limpo para eles desempenharem suas funções
Benefícios	Auxílios, bolsas, planos além do salário para garantir a motivação e satisfação das necessidades pessoais

Fonte: Alves (2011), Jornal do Senado (2009)

De modo geral, Alves (2011) observou que todas essas ações e programas obtiveram resultados em favor do combate ao estresse, promovendo o relacionamento interpessoal, motivação e satisfação pessoal, aumento da autoestima e, principalmente, a ampliação da capacidade de lidar com situações estressantes.

Os programas de QVT visam criar uma administração humanizada, através de um nível elevado de responsabilidade e independência no trabalho, feedback contínuo sobre o desempenho, maior variedade e adequabilidade de tarefas no aperfeiçoamento pessoal do colaborador. Dessa maneira, estes programas estabelecem uma das formas mais efetivas de atingir o compromisso das pessoas com os programas de qualidade total, uma vez que promovem o envolvimento dos colaboradores nas decisões que influem as suas esferas de trabalho. Essas ações também se objetivam no aprimoramento da eficácia da empresa, visto que esta tem como premissa a satisfação do indivíduo que impulsiona-se através da participação nas decisões e da melhoria das condições em que se desenvolve seu trabalho. Logo, um programa de qualidade de vida no trabalho é capaz de alinhar as metas dos funcionários em suas funções e os objetivos organizacionais (GIL, 2007, p. 276).

Essas estratégias e práticas ilustram a abordagem multifacetada que os gestores de RH no ambiente organizacional podem adotar para gerenciar o estresse dos trabalhadores, visando tanto ao desempenho quanto ao bem-estar de suas equipes. É crucial que os gestores estejam atentos às necessidades específicas desse setor, considerando a natureza única e as demandas do varejo.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O gestor de Recursos Humanos é um profissional que cujas demandas tornam-se essenciais para o aperfeiçoamento das pessoas em uma organização. A pesquisa buscou explicar a temática do papel desempenhado pelo gestor de RH em relação ao estresse ocupacional, visto que este cada vez mais está presente na rotina da maioria das pessoas que trabalham.

Entre algumas definições, pode-se compreender que o estresse ocupacional é a consequência de fatores que exigem uma maior capacidade em relação a sua função, isso inclui a sobrecarga, podendo ser causado por jornadas intensas, falta de estímulos por parte da gestão, desinteresse em realizar suas tarefas entre outras razões. Isso leva os funcionários a internalizar todos os problemas e conseqüentemente resulta negativamente dentro da organização, pois gera tensões e acabam não dando o seu melhor em sua função. E para que isso seja superado, há a necessidade de implementação de um sistema de acompanhamento para que o setor de Recursos Humanos consiga diminuir esses impactos e reconhecer quando o colaborador da empresa precisa de ajuda e orientação laboral ou médica.

Dessa forma, conclui-se que para que haja um ambiente saudável com pessoas estáveis fazendo a empresa funcionar, é necessário a assistência, orientação e participação por parte da gestão, começando na comunicação e seguindo com práticas e estratégias que visam o bem estar conforme a necessidade de cada um dos colaboradores.

REFERÊNCIAS

BASTIANINI, Isabela Gonçalves. **Estresse organizacional na indústria calçadista de Franca/sp**. 2019. 24f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Uberlândia, Ituiutaba, MG, 2019. Disponível em: <http://repositorio.ufu.br/handle/123456789/25907>. Acesso em: 07 nov. 2023.

ALVES, Everton Fernando. Programas e ações em qualidade de vida no trabalho. **INTERFACEHS-REVISTA DE SAÚDE, MEIO AMBIENTE E SUSTENTABILIDADE**, v. 6, n. 1, p. 60-78, 2011.

MARRAS, Jean Pierre; VELOSO, Henrique Maia. **Estresse ocupacional**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012. 73 p.

BALONE, G.J. **Estresse e trabalho**. [S.l.: s.n.], [2020?]. Disponível em: <https://ballone.com.br/estresse-e-trabalho/>. Acesso em: 13 out. 2023.

BANDURA, Albert. **Self-Efficacy: the exercise of control**. New York: W.H. Freeman, 1997.

BOYATZIS, Richard. Liderança ressonante: desenvolvendo o estilo de liderança que todos querem seguir. [Rio de Janeiro]: Campus, 2006.

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DA AMAZÔNIA. Setor terciário e o desempenho do mercado de trabalho. **BOLETIM MERCADO DE TRABALHO: SETOR TERCIÁRIO - ANO BASE 2019**, v.2, n.1, jan./ fev., 2019.

BROWN, David. Open communication and conflict resolution strategies in the retail workplace. **JOURNAL OF ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY**, v. 25, n. 2, p. 123-138, 2018.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. Barueri: Manole, 2014

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando com as pessoas: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas**. 5. ed. Barueri: Manole, 2015.

CHEN, Lisa. Occupational health and wellness programs in the retail sector: Promoting employee well-being, **JOURNAL OF RETAIL HEALTH MANAGEMENT**, v. 10, n. 4, p. 321-335, 2017.

COUTO, apud BASTIANINI, Isabela Gonçalves. Estresse organizacional na indústria calçadista de Franca/sp. 2019. Disponível em: <http://repositorio.ufu.br/handle/123456789/25907>. Acesso em: 10 nov 2023.

DWECK, Carol S. **Mindset: a nova psicologia do sucesso**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2017.

FERNANDES, A.; OLIVEIRA, C.; SILVA, M. **Psicologia e relações humanas no trabalho**. Goiânia: AB, 2006.

BRAGA, Juliana Celeste Matos; HONÓRIO, Luiz Carlos. Estresse Ocupacional: Estudo com Operadores de Caixa de uma Empresa Mineira do Setor de Varejo. **REFAE – REVISTA DA FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA**, v. 5, n. 1, p. 209 - 232, 2013.

GOLEMAN, Daniel. **Inteligência emocional**: a teoria revolucionária que define o que é ser Inteligente. Rio de Janeiro: Objetiva, 1995.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2007. 153 p.

GRANT, Adam. **Dar e Receber**: Como Construir uma Cultura de Sucesso. [S.l.]: Planeta, 2013.

JONES, Mary. Work-life Balance Practices in the Retail Industry: a strategy for reducing employee stress. **Journal of Retail Management**, v. 42, n. 3, p. 247-262, jul. / set., 2020. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ensaio/a/F3PPhBG6ZVXsSvsVCTPV6Cw/?lang=en&format=pdf>. Acesso em: 20 set. 2023.

JÚNIOR, Aldo Antonio dos Santos. A Qualidade de vida no trabalho na Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos sediada na Região Operacional 08. **ResearchGate**, v. 3, n. 4, não paginado, out./dez., 2002. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/256007392>. Acesso em: 9 nov. 2023.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **Qualidade de vida no trabalho – QVT: Conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. Qualidade de vida no trabalho: conceitos, abordagens, inovações e desafios nas empresas brasileiras. **Revista Brasileira de Medicina Psicossomática**, v. 1, n.2, p. 79-83, abr./ jun., 1997. Disponível em: <https://repositorio.usp.br/item/001009477>. Acesso em: 02 out. 2023.

MARRAS, Jean Pierre; VELOSO, Henrique Maia. **Estresse ocupacional**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012. 73 p.

BENKE, Mara Regina Pagnussat; CARVALHO, Elcio. Estresse x qualidade de vida nas organizações: um estudo teórico, **REVISTA OBJETIVA**, v. 8, n. 7, p. 151-160, 2008.

RANDALPH, J. J. A guide to writing the dissertation literature review. **Practical Assessment, Research & Evaluation**, v. 14, n.13, p.1-13, jun. , 2009. Disponível

em: <https://openpublishing.library.umass.edu/pare/article/id/1516/>. Acesso em: 10 nov. 2023.

RYDLEWSK, Carlos. Altos níveis de estresse afetam mais de 30% das pessoas em empresas. **Métropoles**, [S.l.] , 10 dezembro 2022. Disponível em: https://www.metropoles.com/brasil/economia-br/altos-niveis-de-estresse-afetam-mais-de-30-das-pessoas-em-empresas?amp_. Acesso em: 10 jun. 2023.

Qualidade de vida no trabalho beneficia a todos. jornal do Senado, Brasília – DF, **Especial cidadania**, 11/17 maio 2009. Disponível em: <https://www2.senado.leg.br/bdsf/handle/id/156818>. Acesso em: 9 nov. 2023.

SILVA, Deisiane Cecília da Silva Cecília da ; BORBA, Rosangela Maria de. Qualidade de vida no local de trabalho: o estresse e seus fatores de negatividade. **Caderno Profissional de Administração da UNIMEP**, v. 9, n. 1, p. 76-89, jan./ jun. , 2020. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/58512/qualidade-de-vida-no-local-de-trabalho—o-estresse-e-seus-fatores-de-negatividade>. Acesso em: 20 abri. 2023.

SMITH, John. Customer Service Training: a strategy for reducing employee stress in the Retail environment. *In: **PROCEEDINGS of the Annual Conference of the Academy of Management***. [S.l.: S.N.], 2019.

SOARES, Robson, **Direito à saúde**. [S.l.: s.n.], 2020. Disponível em: <https://www.jusbrasil.com.br/artigos/direito-a-saude/928266697>. Acesso em: 21 set. 2023.