ISSN:

Ano 2022

Volume 1 – Número 1

CIÊNCIA NA PRÁTICA

UniSales
Centro Universitário Salesiano

CENTRO UNIVERSITÁRIO SALESIANO

PSICOLOGIA

EDSON ALMEIDA DA CRUZ NETO

SEGUNDA COM CARA DE SEXTA: A PERCEPÇÃO DOS TRABALHADORES DE ORGANIZAÇÕES PRIVADAS SOBRE OS IMPACTOS DA GESTÃO HUMANIZADA NA QUALIDADE DE VIDA

VITÓRIA

2022

ISSN:

Ano 2022

Volume 1 – Número 1

CIÊNCIA NA PRÁTICA

UniSales
Centro Universitário Salesiano

EDSON ALMEIDA DA CRUZ NETO

SEGUNDA COM CARA DE SEXTA: A PERCEPÇÃO DOS TRABALHADORES DE ORGANIZAÇÕES PRIVADAS SOBRE OS IMPACTOS DA GESTÃO HUMANIZADA NA QUALIDADE DE VIDA

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Centro Universitário Salesiano, como requisito para à obtenção do título de Bacharel em Psicologia**.**

Orientador(a): Prof. Me. Margareth Marchesi Reis

VITÓRIA

2022

ISSN:

Ano 2022

Volume 1 – Número 1

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Trabalhadores profissionais de RH 16

Tabela 2 - Trabalhadores Administrativos/Operacionais 17

ISSN:

Ano 2022

Volume 1 – Número 1

CIÊNCIA NA PRÁTICA

UniSales
Centro Universitário Salesiano

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO 06

2. REVISÃO DA LITERATURA 08

2.1. GESTÃO HUMANIZADA: CONTRIBUIÇÕES DA PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL 08

2.2. CONCEPÇÃO DE GESTÃO HUMANIZADA NA ATUALIDADE 09

2.3. RECURSOS HUMANOS E GESTORES DE PESSOAS 10

2.4. QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO 12

2.5. O MUNDO DO TRABALHO NA ATUALIDADE 12

2.6. AMBIENTE DE TRABALHO E DOENÇAS LABORAIS 13

3. METODOLOGIA 14

3.1. DELINEAMENTO DA PESQUISA 14

3.2. PARTICIPANTES 14

3.3. PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS 15

3.4. INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS 15

3.5. ASPECTOS ÉTICOS 15

3.6. PREVISÃO DE ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS 16

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO 16

4.1. CARACTERIZAÇÃO DOS PARTICIPENTES 16

4.1.1. Trabalhadores profissionais de RH 17

4.1.2. Trabalhadores administrativos/operacionais 17

4.2. CONCEPÇÃO DE GESTÃO HUMANIZADA 17

4.2.1 Avanços necessários 19

4.3. QUALIDADE DE VIDA 19

4.4. DEMANDAS DOS TRABALHADORES 21

4.5. MÉTODOS UTILIZADOS PELOS GESTORES DE PESSOAS 22

4.6. IMPACTOS PERCEBIDOS PELOS TRABALHADORES 23

4.7 AMBIENTE DE TRABLAHDO 24

4.7.1 Relacionamento com a liderança 24

4.8. DESAFIOS DO MODELO DE GESTÃO HUMANIZADO 26

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS 27

REFERÊNCIAS 28

ISSN:

Ano 2022

Volume 1 – Número 1

CIÊNCIA NA PRÁTICA

UniSales
Centro Universitário Salesiano

6. APÊNDICES 32

6.A. ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA PROFISSIONAIS DE RH 32

6.B. ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA TRABALHADORES ADMINISTRATIVOS E OPERACIONAIS..... 32

6.C. TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO 33

ISSN:

Ano 2022

Volume 1 – Número 1

CIÊNCIA NA PRÁTICA

UniSales
Centro Universitário Salesiano

SEGUNDA COM CARA DE SEXTA: A PERCEPÇÃO DOS TRABALHADORES DE ORGANIZAÇÕES PRIVADAS SOBRE OS IMPACTOS DA GESTÃO HUMANIZADA NA QUALIDADE DE VIDA

MONDAY LOOKING LIKE FRIDAY: THE PERCEPTION OF WORKERS IN PRIVATE ORGANIZATIONS ABOUT THE IMPACTS OF HUMANIZED MANAGEMENT ON THEIR QUALITY OF LIFE

Edson Almeida da Cruz Neto[1]

Margareth Marchesi Reis[2]

RESUMO: A Gestão Humanizada veio para auxiliar as Organizações, em um contexto comercial repleto de instabilidade, a proporcionar qualidade de vida a seus trabalhadores. Assim objetiva-se identificar a percepção dos trabalhadores sobre os impactos da Gestão Humanizada na qualidade de vida; conhecer métodos utilizados pelo RH nesse modelo gestão; identificar desafios desse tipo de gestão em diferentes perspectivas hierárquicas; verificar se a utilização da Gestão Humanizada está condizente com as demandas dos trabalhadores. Trata-se de uma pesquisa exploratória, descritiva e qualitativa, com amostra de 9 trabalhadores de organizações privadas de dois grupos de atuação diferentes, com dois roteiros de entrevista semiestruturada e a análise de discurso junto ao método indutivo. A Gestão Humanizada foi percebida como pelos participantes como ações e intenções gerenciais que objetivam de atingir metas e propósitos organizacionais por meio da melhoria do ambiente laboral, qualidade de vida e satisfação no trabalho, uma vez que condições de trabalho adversas contribuem para o surgimento de sofrimento emocional e psicológico, diminuição da produtividade, enfraquecimento dos vínculos com seus pares e precarização da qualidade de vida. Para que o objetivo da Gestão Humanizada seja alcançado, as empresas possuem na atuação do psicólogo organizacional, um dos seus principais meios de transformação do fazer tradicional para o fazer humanizado. Por isso, tem-se observado cada vez mais os trabalhadores como foco das intervenções organizacionais. Por fim, ainda é preciso avançar no estudo desse modelo de gestão, pois ainda há culturas tradicionais enraizadas nas organizações, tornando-se um grande desafio para a atuação do psicólogo organizacional.

ABSTRACT*: Humanized Management came to help Organizations, in a commercial context full of instability, to provide quality of life for their workers. Thus, the objective is to identify the perception of workers about the impacts of Humanized Management on quality of life; to know the methods used by HR in this management model; to identify challenges of this type of management in different hierarchical perspectives; to verify if the use of Humanized Management is consistent with the demands of workers. This is an exploratory, descriptive, and qualitative research, with a sample of 9 workers from private organizations from two different performance groups, with two semi-structured interview scripts and discourse analysis with the inductive method. Humanized Management was perceived by the participants as managerial actions and intentions that aim to achieve organizational goals and purposes through the improvement of the work environment, quality of life and satisfaction at work, since adverse working conditions contribute to the emergence of emotional and psychological suffering, decreased productivity, weakening of bonds with peers and precariousness of quality of life. In order for the goal of Humanized Management to be reached, companies have, in the performance of the organizational psychologist, one of the main means of transforming the traditional way of doing things into a humanized way of doing things. For this reason, it has been observed more and more that workers are the focus of organizational*

[1] Centro Universitário Salesiano – UniSales (edson.neto@souunisales.com.br)

[2] Centro Universitário Salesiano – UniSales (MReis@salesiano.br)

interventions. Finally, it is still necessary to advance in the study of this management model, because there are still traditional cultures rooted in the organizations, becoming a great challenge for the performance of the organizational psychologist.

1. INTRODUÇÃO

Magaldi e Neto (2018), em seu livro Gestão do Amanhã, dizem que toda organização com métodos de gestão do século XX vai fracassar no século XXI, uma vez que neste último as intensas transformações e rupturas nos negócios empresariais acontecem em velocidade exponencial. Logo, não basta permanecer com formas de pensamento, estratégias e negócios tradicionais e incrementais, é preciso necessariamente reinventar-se constantemente para se manter sustentável, ou seja, a atenção não deve estar voltada somente para o presente, mas também para as tendências futuras de mercado. Assim, as empresas que não se adequam a esse novo paradigma de negócios, poderão abrir falência ou serem anexadas a outras corporações que se adaptaram melhor às novas dinâmicas comerciais. Paralelamente a isso, observa-se que hoje o mercado, em geral, é predominantemente capitalista e busca das mais variadas maneiras a manutenção do seu objetivo principal: o lucro.

A junção destes dois aspectos corroborou para o surgimento de um modelo corporativo movimentado e sustentado por uma dinâmica que exige mudanças flexíveis, profundas, inovadores e em alta velocidade, bem como não permite um padrão linear de produção. É nesse cenário repleto de instabilidade e incertezas que se encontram os trabalhadores de organizações privadas, que por um lado possuem a necessidade de assimilar e adaptar-se rapidamente às novas estruturas de trabalho para manterem o vínculo empregatício e por outro, lidar com as implicações que esse processo tem sobre a sua saúde emocional, psicológica e física.

O trabalho é um fator essencial quando se fala em saúde: ele pode ser tanto um fator de proteção, como também de risco. Segundo Moraes (2016), um clima organizacional com pressão elevada, conflitos crônicos, frustrações e tensões pode resultar em doenças psicossomáticas. Outrossim, quando perde o propósito para com o sujeito, o trabalho deixa de ser saudável, pois exclui o desenvolvimento profissional, diminui os vínculos coletivos e estabelece reações físicas e emocionais negativas, podendo levar a transtornos e síndromes.

Com esse cenário, o ambiente laboral se torna propício para o surgimento do estresse patológico, da ansiedade, da depressão e/ou do burnout - sendo esse último exclusivamente relacionado à vida profissional. Segundo o Ministério do Trabalho e Previdência Social (MTPS), as citadas doenças são algumas das principais causas de afastamento do trabalho, solicitação do Benefício de Auxílio-Doença, alto índice de rotatividade e resultados negativos dentro das empresas, evidenciando que a relação trabalho-indivíduo necessita de intervenções que alinhem os objetivos individuais e organizacionais de forma colaborativa (MORAES, 2016).

A fim de auxiliá-los nessa demanda, as organizações contam com os profissionais de Recursos Humanos (RH), que muitas vezes é um cargo ocupado por psicólogos, para atuar junto ao seu bem mais precioso: seus trabalhadores. Dentro disso, Schmidt e outros (2013) argumentam que a vantagem competitiva das organizações, bem como suas potencialidades e qualidades, está nas pessoas, ou seja, para manter-se competitivo e vivo no mercado atual, é necessário realizar

os processos de gestão de pessoas. Tem-se, então, no modelo de Gestão Humanizada um dos principais meios para lograr êxito em tais objetivos.

A Gestão Humanizada corresponde a um processo contínuo de desenvolvimento das práticas organizacionais, que objetiva proporcionar melhor qualidade de vida e condições de trabalho, sejam físicas ou emocionais, através de interações entre as características singulares do convívio social e do trabalho, para que os trabalhadores sejam capazes de transformar a própria realidade. Logo, a Gestão Humanizada busca o desenvolvimento das organizações por meio da valorização das ideias, sonhos, sentimentos e demais aspectos que formam a subjetividade de seus trabalhadores e suas práticas podem ser aplicadas aos diferentes processos organizacionais (CORTEZ; ZERBINI; VEIGA, 2019).

Assim, com todo esse cenário descrito acima, o profissional de RH é quem, na maioria das vezes, fica responsável por pensar e executar as ações que buscam humanizar os processos de produção e relações dentro das empresas. Logo, é preciso analisar, refletir e problematizar como a Gestão Humanizada é percebida nas organizações e quais os seus impactos na qualidade de vida e na saúde dos trabalhadores dentro do ambiente de trabalho. Assim, cunhou-se o problema de pesquisa que orienta e norteia este estudo.

O objetivo geral desta pesquisa consiste em identificar a percepção dos trabalhadores sobre os impactos da Gestão Humanizada na sua qualidade de vida. Para tanto busca-se: conhecer os métodos utilizados pelo RH no modelo humanizado de gestão; identificar os desafios desse tipo de gestão na perspectiva dos diferentes níveis hierárquicos e eixos de carreira; verificar se a utilização da Gestão Humanizada está condizente com as demandas dos trabalhadores.

A justificativa encontra-se no fato de que o mundo do trabalho vive hoje um cenário totalmente instável, disruptivo e inovador, no qual tanto as empresas, como seus trabalhadores possuem a necessidade de se adaptarem às constantes mudanças e ainda se manterem ativos, o que pode ocasionar sofrimento emocional. Com isso, a Gestão Humanizada tem se tornado cada vez mais utilizada por gestores com a prerrogativa de trazer mais autonomia, saúde, produtividade e bem-estar aos trabalhadores nas organizações, bem como manter a empresa sustentável e com a marca duradoura, estabelecida e valorizada no cenário comercial. Entender como esse modelo de gestão é visto pelos trabalhadores e seus reais impactos a sua qualidade de vida auxilia na compreensão e evolução dos processos de trabalho e, sobretudo, de saúde.

Sobre a sua relevância social, a presente pesquisa mostra-se de extrema importância para promover uma sociedade mais saudável, pois busca problematizar e compreender como a Gestão Humanizada impacta a qualidade de vida dos trabalhadores em geral, uma vez que grande parte da população brasileira está envolvida diretamente com o ambiente corporativo privado. Já como relevância científica, cabe aqui analisar criticamente como os trabalhadores estão percebendo os efeitos das ações desse modelo de gestão para que o conhecimento adquirido por esta pesquisa proporcione habilidades e competências para que profissionais de Psicologia e ciências afins, formados ou em formação, possam basear suas intervenções e impulsionar outras pesquisas.

Dito isso, esta pesquisa possui como tema: a percepção dos trabalhadores sobre os impactos da Gestão Humanizada na qualidade de vida dentro das organizações privadas. Assim, é de fundamental importância compreender e refletir sobre os objetivos, execução e consequências dessas práticas de humanização, bem como suas variáveis. Ademais, com uma análise crítica

dessas práticas é possível modificar não somente os aspectos internos das empresas, mas também a sociedade que as cercam, uma vez que essas ações possuem impactos diretos no estilo de vida dos trabalhadores e indireto nas pessoas com quem eles se relacionam. Toda essa conjuntura é de interesse especial da Psicologia, uma vez que esta possui como objetivo principal: promover saúde e qualidade de vida na sociedade.

2. REVISÃO DE LITERATURA

Para responder à pergunta principal desta pesquisa, bem como atingir seus objetivos, antes de tudo, é preciso esclarecer as variáveis e conceitos que os circundam. Logo, cabe aqui, realizar um levantamento de dados e informações sobre discussões que estão sendo feitas por autores que estudam e pesquisam esta temática e, também, embasar a discussão a luz da Psicologia Organizacional e do Trabalho que será realizada no presente estudo.

2.1. GESTÃO HUMANIZADA: CONTRIBUIÇÕES DA PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL

A Psicologia é um dos campos que possibilita atuar como Gestor de Pessoas dentro das organizações. Sobre isso, historicamente os psicólogos organizacionais estão alocados dentro do setor de Recursos Humanos e tinham como principais demandas os processos de recrutamento, seleção e treinamento. Nesse contexto, não somente a comunicação era deficiente, mas a interação entre a liderança e os demais trabalhadores também não era fluida. No entanto, esse panorama tem-se alterado, hoje o profissional da psicologia está diretamente ligado à gestão de pessoas, atuando sobre questões referentes à qualidade de vida, saúde e bem-estar no trabalho, além do alinhamento estratégico entre trabalhadores e objetivos organizacionais. Somado a isso, o setor de Recursos Humanos agrega valor às metas organizacionais por ser dinâmico e a não se limitar às atuações tradicionais (SCHMIDT et al., 2013; MARTINS; MACHADO; FERREIRA, 2017).

A Psicologia Organizacional é definida por Borges-Andrade e Pagotto (2010) como sendo um campo de intervenções aplicadas do conhecimento psicológico, ou seja, suas práticas estão voltadas para as ações aplicadas sobre a interação entre o comportamento humano, a organização e o trabalho, buscando sanar questões que surgem dessa tríade. Seu foco pode ser tanto individual como coletivo para alcançar um objetivo previamente definido. Nos estudos desses mesmos autores e também no de Gusso e outros (2019), sobre a atuação dos psicólogos nas organizações no Brasil por volta de 2010, tem-se os seguintes dados: 86,6% são mulheres; 50% possuem até 34 anos; 47,4% possuem especializações; 49% encontram-se na região sudeste; 23,4% estão em empresas privadas; 61,2% dedicam-se integralmente as organizações; 48% são assalariados; 35% trabalham de forma individual e 42% em equipes multiprofissionais; 11% trabalham com saúde e gestão de pessoas.

Indo ao encontro dos estudos acima citados, Zanelli e Bastos citados por Schmidt e outros (2013) completam que a função do psicólogo organizacional consiste em explorar, analisar e compreender como a dinâmica e interação das pessoas, grupos e organizações vem se delineando em um universo repleto de mudanças. A partir disso, o psicólogo organizacional deve tecer estratégias e procedimentos a fim de promover, manter e restabelecer a qualidade de vida dos trabalhadores. Outrossim, para estes mesmo autores, o repertório técnico que a psicologia oferece sobre o comportamento humano é vantajoso no contexto organizacional, uma vez que o trabalho auxilia na constituição social do indivíduo e fica a cargo do psicólogo

junto às empresas promover, preservar e restabelecer a qualidade de vida dos trabalhadores. Por fim, é necessário que este compreenda e adapte-se às constantes modificações do mundo do trabalho, as quais originaram não somente novas formas de produção, mas também expõe, fragilizam e precarizam as relações de trabalho.

Segundo Coelho-Lima, Costa e Yamamoto (2011), há três visões sobre como os psicólogos organizacionais devem atuar: A primeira rege que o psicólogo organizacional se comprometa primordialmente com os objetivos da organização, para só então comprometer-se com os trabalhadores, ou seja, a atuação junto aos indivíduos visa aumentar o desempenho da empresa. Já a segunda visão prega que a sua atuação deve completar concomitantemente os dois vieses: deve tanto atuar para desenvolver os trabalhadores e promover sua saúde mental, bem como deve atuar em prol dos resultados organizacionais, intensificando a produtividade e a competitividade. Por fim, a terceira via traz a inversão da primeira: o comprometimento deve ser voltado aos trabalhadores e depois para a empresa, assim as ações propostas devem possuir o objetivo de proporcionar a melhoria de vida e melhores condições de trabalho ao trabalhador.

Coelho-Lima, Costa e Yamamoto (2011), também trazem em seus estudos críticas elaboradas sobre a variabilidade da atuação de psicólogos no contexto organizacional. Dentre elas, pode-se citar a avaliação negativa que os próprios profissionais fazem das suas atividades no que se refere a remuneração, satisfação, condições de trabalho e interação com os demais profissionais da empresa, bem como o desconhecimento da liderança sobre a função que o psicólogo pode exercer, a sobrecarga profissional e dedicação exclusiva ao trabalho em detrimento dos demais aspectos da vida pessoal. Outras críticas também são adicionadas: a visão arcaica de alguns profissionais sobre o comportamento humano, falta de embasamento crítico juntamente com uma atuação superficial e a manutenção de psicólogos em níveis técnicos ao invés de estratégicos nas organizações. Ademais, outro ponto importante a ser citado é o fato de que muitas empresas não oferecem subsídios para que a atuação do psicólogo nos Recursos Humanos atinja novos espaços. Por fim, mais duas pontuações são pertinentes: a primeira diz respeito à ênfase clínica em sua atuação, isto é, empregam técnicas clínicas ao invés de organizacionais. A segunda refere-se a escassez de preparação acadêmica para atuar no âmbito empresarial (COELHO-LIMA; COSTA; YAMAMOTO, 2011).

Com base nas críticas supracitadas, Coelho-Lima, Costa e Yamamoto (2011) ainda abordam os caminhos em que o psicólogo organizacional pode percorrer para ser mais assertivo em sua atuação: a começar, colocam a melhoria da formação acadêmica, na qual seria necessário rever e modificar as grades curriculares de forma a aprofundar os estudos sobre a Psicologia Organizacional e do Trabalho, bem como aproximando-se da economia e administração e da teoria com a prática. Outrossim, os profissionais devem buscar contínuo aprimoramento de suas técnicas de intervenção e base teórica para que seja possível inovar e expandir suas atuações.

2.2. CONCEPÇÃO DE GESTÃO HUMANIZADA NA ATUALIDADE

Por Gestão de Pessoas Humanizada, segundo Roda e Silva (2017), entende-se como o reconhecimento dos trabalhadores como membros da organização, bem como suas emoções, sentimentos e relacionamentos. Aqui, a organização tem a função de auxiliar no suprimento das necessidades de seus trabalhadores e trabalham juntos para alcançar êxitos nos objetivos organizacionais. O papel do Gestor nesse tipo de gestão é manter o grupo sem comprometer suas individualidades, incluindo no processo produtivo o fator humano. Nesse mesmo sentido,

Rocha (2017) traz que as empresas humanizadas são aquelas que promovem melhorias na qualidade de vida e do ambiente de trabalho, bem como procuram relações mais iguais e democráticas, desenvolvimento de seus trabalhadores, cidadania corporativa e reconhecimento das diferenças. Assim, a humanização nas organizações refere-se ao acolhimento e respeito ao outro enquanto ser humano em sua integralidade.

Para Sausen e outros (2019), para alcançar seu objetivo de promover saúde, a Gestão Humanizada deve buscar proporcionar e manter bons relacionamentos, valorização dos diálogos entre os trabalhadores, das histórias e vivências individuais de cada sujeito, do autoconhecimento e respeito à diversidade. Logo, com essas ações, as empresas compreendem melhor as pessoas, suas personalidades, aceitam e respeitam seus costumes e isso promove a qualidade de vida dentro do trabalho. Ainda sobre isso, ao considerar os aspectos emocionais dos seus colaboradores, a necessidade deles como profissionais, suas capacidades e formar equipes coesas, as empresas promovem a qualidade de vida dos seus trabalhadores (COSTA, 2004).

Quando se fala em qualidade de vida no trabalho se refere a melhores condições de trabalho e satisfação com sua própria produção. Assim, a Gestão Humanizada busca entender como as relações entre o trabalho e a saúde do trabalhador ocorrem, pois, as pressões e exigências a que os trabalhadores estão submetidos, interferem na sua produção e no modo como eles vão enfrentar os conflitos, tendo impactos na sua qualidade de vida. A Gestão Humanizada promove qualidade de vida quando a jornada de trabalho traz sentimentos de felicidade e prazer, experiências positivas, um ambiente de trabalho saudável e desenvolvimento pessoal e profissional (GHISOLFI, 2019).

Segundo Lorenzetti e Santos (2021), uma empresa para ser considerada humanizada deve possuir os seguintes pontos: propósito que não seja exclusivamente financeiro; interesses alinhados com os trabalhadores; diferenças salariais menores entre os cargos hierárquicos; política de remuneração e benefícios melhores; investimento maior em treinamento, desenvolvimento e inovação; menor taxa de *turnover*; menor investimento em marketing; considerar os fornecedores como parceiros; valorização e investimento na cultura corporativa; maior adaptação ao mercado. Nesse mesmo sentido, Sausen e outros (2019) também listaram 11 pressupostos fundamentais que fazem uma gestão ser humanizada, sendo eles: Observação da realidade organizacional e das suas relações interpessoais; liderança com uma percepção que busque os valores humanos; gestores que priorizem relações interpessoais de qualidade; escuta empática; *feedback* voltado para o crescimento e aprendizagem dos trabalhadores; visão sistêmica da produção e relações organizacionais; equipes preparadas para lidar com desafios e mudanças; planejamento estratégico para a otimização do tempo e para o desenvolvimento organizacional; espiritualidade que compreenda um todo maior; preservação dos relacionamentos; marca positiva deixada nas pessoas.

2.3. RECURSOS HUMANOS E GESTORES DE PESSOAS

Uma vez com esse novo cenário, o setor de Recursos Humanos (RH) também sofreu modificações na sua forma de atuação. Atualmente, ele possui a responsabilidade de administrar o componente mais importante dentro das organizações: os recursos humanos. O RH possui como principais funções planejar, executar, administrar, manter e avaliar métodos para promover a eficiência profissional, comunicação dentro da empresa, definição de cargos e

salários, planos de carreira, higiene e segurança no trabalho. Logo, o RH bem estruturado permite uma harmonia entre as partes interessadas, cria mecanismos para que as necessidades materiais e psicológicas do colaborador sejam atendidas com dignidade, minimiza os efeitos aversivos de conflitos, promove reconhecimento e engajamento no trabalho. Tudo isso de forma a aumentar a produtividade e a satisfação (MARTINS; MACHADO; FERREIRA, 2017; PARENTE; FREITAS; COSTA, 2019).

A Gestão de Pessoas, segundo França citado por Castro, Brito e Varela (2017), está diretamente relacionada com a integralidade dos componentes que formam uma organização, ou seja, com as tecnologias utilizadas; reduções ou novas posições; aquisição de recursos humanos; treinamentos e desenvolvimentos; plano de cargos, salários e benefícios; retenção de talentos; saúde, qualidade e segurança; comunicação interna; modos de produção e ergonomia; inovações; marketing e endomarketing; competências integradas aos aspectos socioeconômicos e pessoais dos trabalhadores. Nesse mesmo sentido, para Schmidt e outros (2013), a Gestão de Pessoas é uma função estratégica, uma vez que busca a cooperação dos trabalhadores para alcançar os objetivos empresariais e individuais, bem como organiza e gerencia os comportamentos humanos dentro das organizações.

Outros autores que também pontuam a Gestão de Pessoas em seus estudos são Martins, Machado e Ferreira (2017). Para eles, a Gestão de Pessoas permite conciliar e alinhar as expectativas da empresa com as dos trabalhadores para que ambas possam ser supridas ao longo do tempo. Adicionam ainda que os trabalhadores se bem direcionados e motivados, são essenciais para que a organização alcance e supere seus objetivos. Por isso, o setor de Recursos Humanos se tornou um setor estratégico e o Gestor responsável por fazer esse sistema funcionar de acordo com as mudanças que vão surgindo no âmbito organizacional.

Como conceito, o Gestor de Pessoas se caracteriza por participar, capacitar e desenvolver os trabalhadores da organização, bem como humanizar seus processos e funções. Para tanto, ele deve possuir uma visão sistêmica da empresa e do seu negócio, trabalhar em equipe, estabelecer bons relacionamentos, ter competências de planejamento, capacidade para empreender, adaptar-se e ser flexível, possuir cultura de qualidade, criatividade, boa comunicação, liderança, iniciativa e ser dinâmico (SOVIENSKI; STIGAR, 2008). Há aspectos em que o Gestor de Pessoas deve se atentar para que sua atuação seja assertiva. Assim, as características que cooperam para um melhor desempenho humano dentro das empresas são: intuição, criatividade, relações interpessoais, conhecimentos, habilidades, inteligência, satisfação e motivação dos trabalhadores. Outros fatores que também devem ser atentados por esse profissional, só que agora voltados para o que pode dificultar o desempenho, são: competividade entre a equipe ou com outras equipes da mesma organização, mecanismos tradicionais de controle e a sobrecarga de trabalho. Tais fatores podem provocar ou agravar problemas de saúde e reduzir a satisfação e motivação dos trabalhadores (SCHMIDT et al., 2013).

Diante disso, para Martins, Machado e Ferreira (2017), dizem que é de fundamental importância um gerenciamento adequado por parte dos Gestores, uma vez que é através da sua atuação que será possível um ambiente de trabalho saudável, respeitoso e de cooperação mútua. As novas formas de gestão devem promover a expressão de ideias e vieses dos trabalhadores espontaneamente, de maneira a promover e a consolidar uma cultura voltada para esses princípios.

Ainda, para Chiavenato citado por Martins, Machado e Ferreira (2017), a gestão moderna possui três pilares principais. O primeiro pilar sustenta as pessoas como seres humanos: cada pessoa é única e possui suas próprias habilidades, competências, preferências e conhecimentos. Cabe a gestão de pessoas respeitar e garantir a livre expressão da sua subjetividade, de forma benéfica para a organização. O segundo, trata-se das pessoas como agentes críticos e modificadores dos recursos organizacionais, ou seja, a inteligência, talento e aprendizagem das empresas passam pelas pessoas que estão nelas, com as suas capacidades de impulsão e competitividade. Em suma, os trabalhadores são recursos ativos nos processos de sustentabilidade. Por fim, o terceiro pilar remete-se às pessoas como parceiras da organização. Assim, tratado como tal, o colaborador investe na empresa seu esforço, dedicação, responsabilidade e comprometimento para sucesso desta última. Por sua vez, a organização retorna esse investimento com salário, incentivos financeiros, ajuda de custo e ascensão hierárquica.

2.4. QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

Para Nascimento, Oliveira e Fernandes (2019), manter os trabalhadores da organização saudáveis é um dos desafios enfrentados pelas gestões de pessoas. Para tanto, quando se fala em Qualidade de vida no Trabalho, ou apenas QVT, entende-se que são ações estratégicas para ambientação em contextos dinâmicos como o citado no parágrafo anterior e se refere a práticas que visam a satisfação dos trabalhadores e humanização das situações cotidianas de trabalho (MACHADO et al., 2018).

Ainda para Machado e colaboradores (2018), a QVT está diretamente relacionada com a produtividade nas empresas, por isso os gestores possuem a função de motivar, promover o bem-estar e sanar as necessidades, tanto pessoais como ambientais, dos trabalhadores por meio da sua satisfação com o trabalho. Nesse mesmo sentido, Ghisolfi (2019), afirma que a QVT vem de um bem-estar e de um equilíbrio físico, psicológico e social e para que a qualidade de vida seja preservada no trabalho, o ambiente deve facilitar o desenvolvimento, a integração biopsicossocial e o controle dos fatores de riscos ocupacionais.

Ghisolfi (2019), também discorre que dentro das organizações, a QVT deve ser constituída também pela visão dos trabalhadores do que irá promover bem-estar para eles próprios, bem como deve ser clara, concisa, objetiva e também deve abordar o gerenciamento do estresse, a satisfação, a motivação, a gestão organizacional e outros aspectos da relação trabalhadores-trabalho. Por fim, diz que para ocorrer a QVT, as organizações devem: valorizar os trabalhadores como principais protagonistas dos resultados; reconhecer individualmente e coletivamente os trabalhadores; estimular a criatividade e autonomia; proporcionar desenvolvimentos pessoais e coletivos, promover cooperação intra e intergrupal; possibilitar a participação dos trabalhadores em decisões que afetem o bem-estar.

2.5. O MUNDO DO TRABALHO NA ATUALIDADE

Lima, Baggio e Fernandes (2022) argumentam que os avanços tecnológicos e na sociedade de modo geral obrigaram as empresas a reavaliar suas crenças e ações voltadas para a qualidade de vida no trabalho, ou seja, deve haver melhorias nas condições de trabalho. Ainda segundo esses mesmos autores, os recursos humanos precisam estar capacitados e motivados para que a organização se torne competitiva, bem como com trabalhadores mais satisfeitos e com maior e melhor desempenho. Com isso, o viés sobre os trabalhadores dentro das organizações também

foi alterado, como argumenta Martins, Machado e Ferreira (2017), para eles atualmente as pessoas dentro das organizações estão sendo mais valorizadas e estão ocupando um espaço de destaque em meio a globalização e as transformações provindas desta. Logo, os trabalhadores formam o principal fator que leva ao sucesso ou ao fracasso dos objetivos traçados, pois eles, através de suas atitudes e comportamentos, podem fazer avançar ou não as estratégias da empresa.

A Organização Mundial da Saúde (OMS), em seu Art. 1º, define saúde como sendo o estado em que o sujeito se encontra em bem-estar com relação aos aspectos social, físico e psicológico, não restringindo apenas a falta de doenças ou enfermidades. Sendo o melhor estado de saúde um direito fundamental a qualquer humano, independente de raça, religião, etnia, faixa etária ou condições socioeconômicas (MORAES, 2016). Já para Dejours (1986), saúde é a possibilidade de superação das várias situações que podem gerar sofrimento biopsicossocial, estando relacionado a um estado subjetivo.

O trabalho é tido como uma das esferas que constituem o indivíduo como ser social e boa parte do seu tempo é ocupado por essa atividade. Outrossim, o trabalho tem influência direta sobre aspectos psicológicos e emocionais dos sujeitos, quando o ambiente e a dinâmica de trabalho ignoram a história subjetiva dos indivíduos surgem conflitos que podem corroborar para ocorrência de sintomas patológicos (CÂNDIDO; SOUZA, 2017). Ainda sobre isso, as pesquisas de Baptista e Carneiro (2011) mostram que fatores relacionados ao trabalho podem contribuir para o desenvolvimento de quadros de depressão, ansiedade e estresse patológico. Dentre os fatores de vulnerabilidade, eles citam as mudanças de chefia ou cargos, condições financeiras, estratégias inadequadas de enfrentamento, sistema hierárquico e expedientes prolongados.

Nesse mesmo sentido, Segundo Cunha e outros (2016), para que as condições do ambiente de trabalho seja um dos potenciais fatores de adoecimento do trabalhador, é necessário que esse ambiente emita estímulos que desencadeiam reações emocionais e físicas que causem danos aos indivíduos. Isso ocorre quando há sobrecarga de trabalho, prazos curtos e urgentes, orientações deficientes e cobrança excessivas, sentimento de insegurança, autoridade inadequada, discrepância entre valores pessoais e organizacionais, mudanças dentro das organizações e frustrações em demasia. Logo, essas condições do ambiente de trabalho podem provocar a deterioração das relações interpessoais, bem como ser um ambiente hostil, isolado, com pouca cooperação e/ou competição exacerbada; aspectos esses que podem ser estímulos que promovem o surgimento de quadros sintomáticos. Neste mesmo sentido, Silva e Oliveira (2019) trazem também que fatores relacionados ao trabalho como salários insuficientes, condições insalubres, atribuições burocráticas, baixa participação no planejamento das ações e desespero em lidar com as exigências e mudanças no âmbito organizacional podem causar estresse excessivo.

2.6. AMBIENTE DE TRABALHO E DOENÇAS LABORAIS

Sobre as doenças laborais, Silva e Oliveira (2019) e Freitas e outros (2021) trazem que o Burnout, Ansiedade, Depressão e Estresse no ambiente de trabalho corroboram para a queda na produtividade e desempenho nas atividades, bem como na qualidade de vida, saúde, comprometimento e satisfação dos trabalhadores. Outro aspecto negativo é na esfera social, ou

seja, a pessoa não consegue participar de forma integral de suas vivências sociais. Logo, os impactos das doenças laborais afetam a vida profissional e pessoal dos indivíduos.

Além disso, o mundo atualmente enfrenta os efeitos ocasionados pela pandemia do Covid-19. Dentre eles, estão o agravamento dos índices nos casos das patologias citadas acima em trabalhadores. Estudos mostram que o aspecto motivacional foi afetado, levando a quadros de desânimo, depressão, ansiedade e exaustão. Muito disso se deu pelas mudanças abruptas na rotina de trabalho, como por exemplo, o trabalho home office e com a preocupação referente ao risco de vida ocasionado por uma possível contaminação (FREITAS et al., 2021).

Silva e Oliveira (2019) ainda dialogam que o suporte no trabalho, isto é, auxílio informacional, instrumental e emocional, é essencial para minimizar os índices de doenças ocupacionais, pois estes beneficiam a promoção de bem-estar, a saúde integral dos trabalhadores e o sentimento de pertença. Esse suporte é fundamental para atenuar os efeitos da síndrome de Burnout, uma vez que melhora as relações interpessoais e regula os processos de trabalho. Esse apoio pode ser exercido pelo Gestor de Pessoas e esta posição pode ser ocupada por um psicólogo.

3. METODOLOGIA

3.1. DELINEAMENTO DA PESQUISA

Analisamos a temática deste estudo pela perspectiva de estudos exploratórios e descritivos, que segundo Gil (2008) são definidas desta forma: o estudo exploratório consiste em uma pesquisa que proporcione uma visão geral sobre os fatos pesquisados, abrindo possibilidades para esclarecer e modificar conceitos para futuras pesquisas. O estudo descritivo refere-se a como determinadas variáveis promovem e influenciam o fenômeno estudado. Esta escolha se deu pela oportunidade de aprofundamento sobre a realidade do objeto de estudo para que as motivações de suas ocorrências sejam expostas e compreendidas, uma vez que não encontramos um número significativo de pesquisas abordando esta temática.

A análise dos dados coletados foi realizada sob a perspectiva da abordagem qualitativa, que pode ser descrita como aquela que possui seu foco voltado para a qualidade dos dados levantados e como eles se relacionam com os fenômenos estudados (GIL, 2008). Tal classificação permite uma visão mais ampla do contexto estudado, bem como oferece ao pesquisador a possibilidade de aprofundamento nas percepções dos participantes.

Segundo Minayo (2004) a abordagem qualitativa presta-se muito bem ao estudo e compreensão de aspectos sociais relacionados às temáticas estudadas. Neste caso, nos permitiu relacionar os dados coletados com a posição dos participantes, incluído seu nível hierárquico e seu extrato social.

3.2. PARTICIPANTES

Em um primeiro momento, pensou-se em uma amostra com 9 (nove) trabalhadores de empresas privadas, sendo 5 (cinco) profissionais de Recursos Humanos (RH) e 4 (quatro) de nível administrativo ou operacional. Ambos os grupos de profissionais com, pelo menos, experiência mínima de 3 (três) anos consecutivos em uma mesma organização, não havendo restrições para sexo ou idade.

As características desta amostra permitiram a análise das percepções de quem aplica os métodos da Gestão Humanizada e também de quem os recebem. O período mínimo de 3 (três) anos de atuação dos trabalhadores configura-se como um critério importante, pois a vivência no mesmo ambiente organizacional durante este período ininterrupto pode facilitar a elaboração dos aspectos motivacionais e das possíveis críticas que o modelo de gestão humanizado desperta nestes trabalhadores.

Por Organizações Privadas, Sgorla (2009) as define como instituições que possuem o objetivo primordial de gerar lucro, sendo este considerado necessário para a sua sustentabilidade no mercado. Suas atividades são realizadas por infinitas pessoas que se auxiliam entre si, bem como estão ligadas às demandas prescritas pela sociedade.

3.3. PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

Para lograr êxito nos objetivos desta pesquisa, os procedimentos utilizados foram a aplicação da entrevista semiestruturada, online ou presencial, por conveniência, ou seja, aqueles que se disponibilizaram de forma voluntária a participar do estudo. Vale ressaltar, que foi entregue aos participantes o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), conforme o Apêndice C, e após a leitura e assinatura a entrevista foi realizada.

Posteriormente, os dados foram submetidos à análise de discurso e interpretadas sob a ótica da Psicologia Organizacional e do Trabalho.

3.4. INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Os participantes da amostra foram submetidos a uma entrevista semiestruturada como instrumento de coleta de dados, conforme os Apêndices A e B, sendo que cada grupo da amostra foi submetido a um roteiro de entrevista diferente. Os Trabalhadores profissionais de RH responderam ao roteiro de entrevista A e os Trabalhadores Administrativo/operacional responderam ao roteiro de entrevista B. A aplicação de roteiros diferentes de entrevista foi necessária visto as características dos dois grupos da amostra e as informações que seriam colhidas de cada um deles.

O modelo de entrevista semiestruturado é constituído por questões abertas e fechadas, proporcionando ao participante a possibilidade para discorrer sobre as ramificações do tema proposto. A opção pela entrevista semiestruturada se deu pela possibilidade de o entrevistado expressar e expor seus vieses particulares, o que é de grande relevância, pois enriquecem as informações coletadas. Por outro lado, o pesquisador também aumenta suas chances de esclarecer aspectos que surgirem no decorrer da entrevista, incluindo novas questões que se fizerem importantes de serem aprofundadas (BONI; QUARESMA, 2005).

3.5. ASPECTOS ÉTICOS

Possuindo como base o Código de Ética da Psicologia (2005), com especial ênfase em seus artigos 9º e 16º, e a resolução n°510 de, do dia 07 de abril de 2016 do Conselho Federal de Psicologia (CFP), sobre pesquisas em ciências humanas e sociais, aspectos como os valores de igualdade, liberdade e dignidade das partes interessadas serão garantidos e mantidos, assim como o sigilo das informações coletadas, anonimato dos participantes e o uso restrito das informações para fins científicos.

Somado a isso foram avaliados os riscos à integridade emocional e psicológica dos participantes. A participação teve caráter voluntário, sendo dada a opção ao participante de retirar seu consentimento em qualquer etapa do processo.

Vale ressaltar, ainda, que tanto o graduando, assim como a professora orientadora e o participante assinaram o TCLE, sendo este documento assinado em duas vias iguais, sendo que uma ficou em posse do próprio participante e a outra com o aluno em questão. Tal ação garantiu o cumprimento dos direitos de pesquisadores e participantes, assim como o uso ético das informações coletadas e também o esclarecimento quanto aos objetivos da pesquisa, benefícios, riscos e acesso aos resultados do presente estudo.

3.6. PREVISÃO DE ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

A estratégia de análise que mais se adequa aos parâmetros dessa pesquisa é a Análise de discurso, que Segundo Cappelle, Melo e Gonçalves (2011), trata-se de analisar e refletir o discurso linguístico e realizar inferências e interpretações, de modo crítico, sobre a sua estrutura e processos de produção com base em suas manifestações de sentido social.

A escolha por este método se deu uma vez que ele possibilita a problematização da temática proposta nesta pesquisa, bem como busca compreender o que está para além do explicitado durante a coleta de dados, compreendendo o lugar de fala dos participantes, considerando os aspectos sociais, culturais, políticos e econômicos (SPINK. 2013).

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os dados coletados a partir das entrevistas realizadas com os participantes foram analisados de forma cuidadosa, a fim de alcançar o objetivo desta pesquisa, que consiste em identificar as perspectivas de profissionais do RH e dos trabalhadores sobre os impactos da Gestão Humanizada junto às organizações privadas, bem como conhecer os métodos utilizados pelo RH, os desafios desse modelo de gestão e verificar se a Gestão Humanizada atende as demandas dos trabalhadores. Para tanto, será realizada a divulgação das informações levantadas juntamente com uma discussão sob a ótica da Psicologia Organizacional e do Trabalho.

4.1. CARACTERIZAÇÃO DOS PARTICIPANTES

Nesse primeiro momento serão descritas as principais características dos participantes que fizerem parte deste presente artigo. Para a categoria Trabalhadores profissionais de RH, os dados considerados foram: idade, sexo, tempo de atuação, área de formação e porte da empresa que trabalha de acordo com o número de trabalhadores. Já para os trabalhadores administrativos/operacionais foram considerados os seguintes dados: idade, sexo, tempo de empresa, setor de atuação e porte da empresa que trabalha de acordo com o número de trabalhadores. Conforme mostram as tabelas 1 e 2:

Tabela 1 – Trabalhadores profissionais de RH

Item	**P1**	**P2**	**P3**	**P4**	**P5**
Idade	27	43	44	24	28
Sexo	Feminino	Feminino	Feminino	Feminino	Feminino
Tempo de atuação (anos)	7	17	20	4	5

Área de formação	Psicologia com Pós em Gestão de Pessoas 4.0	Administração	Administração com MBA em Gestão Estratégica de Pessoas	Psicologia	Psicologia com Pós em Psicologia Organizacional
Porte da empresa	Grande	Pequeno	Grande	Grande	Grande

Fonte: Elaboração própria (2022)

Tabela 2 – Trabalhadores Administrativos/Operacionais

Item	**P6**	**P7**	**P8**	**P9**
Idade	39	39	37	23
Sexo	Masculino	Masculino	Masculino	Feminino
Tempo de empresa (anos)	13	9	4	3
Setor de atuação	Suprimentos	Engenharia	Suprimentos	Sistema de Gestão Integrada
Porte da empresa	Médio	Grande	Grande	Grande

Fonte: Elaboração própria (2022)

4.1.1 Trabalhadores profissionais de RH

Para compor a mostra, foram realizadas 5 entrevistas com profissionais que atuam nos setores de RH. A idade média geral desses profissionais foi de 33,2 anos e 10,6 anos de tempo de atuação. Outro ponto, 100% da amostra foi constituída por mulheres. Sobre as áreas de formação, 60% das participantes são formadas em Psicologia e as outras 40% em administração. Dentro disso, tem-se também Pós-graduação em Gestão de pessoas 4.0 (Gestão de recursos humanos com foco na inovação tecnológica aplicada aos processos do setor de RH), MBA em gestão estratégica de pessoas e Pós em Psicologia organizacional. 75% desses profissionais trabalham em empresas de grande porte e 25% em empresas de pequeno porte.

Sobre essa parte da amostra, nota-se que mesmo com uma quantidade pequena de profissionais de RH, ela é expressiva, muito pelo fato de que os dados da caracterização estão em consonância com os estudos de Gusso e Colaboradores (2019) mostrados no referencial teórico desta pesquisa. Em ambos os estudos, esse cargo, em sua maioria, é ocupado por mulheres, a diferença média de idade foi de apenas 2 anos e a maioria dedica-se exclusivamente à atividade organizacional.

4.1.2 Trabalhadores administrativos/operacionais

Foram entrevistados 4 (quatro) trabalhadores de nível administrativo ou operacional, com a média geral de idade igual a 34,5 anos. Quanto ao sexo dos participantes, foram 75% homens e 25% mulheres. Já o tempo de permanência médio dentro da mesma empresa geral foi igual a 7 anos, nos setores de Suprimentos, Sistema de Gestão Integrada (SGI) e Engenharia. Por fim, sendo 75% trabalhadores de empresas de grande porte e 25% de empresas de médio porte.

4.2 CONCEPÇÃO DE GESTÃO HUMANIZADA

De acordo com Baggio, Sausen e Lopes (2021), Gestão Humanizada é aquela que preza por um local de trabalho mais saudável através da melhora do ambiente laboral, da promoção de qualidade de vida, estabelecimento de relações mais democráticas e justas de trabalho, mitigação das desigualdades e diferenças e desenvolvimento dos aspectos físicos, psicológicos e emocionais dos seus trabalhadores, sem deixar de maximizar o retorno financeiro.

Tal conceito sobre esse modelo de gestão foi ao encontro com as percepções dos profissionais de RH que participaram deste estudo. Em suma, para eles a Gestão Humanizada consiste em trazer autonomia e protagonismo para as atividades desenvolvidas dentro das empresas e para tanto, considera os aspectos emocionais, sociais e culturais - que são os principais pilares da humanização -, por meio de estratégias que melhorem a qualidade de vida do seu público-alvo. Ainda para os participantes, a Gestão Humaniza possui como características: empatia; respeito às individualidades, sentimentos, opiniões e ideias dos trabalhadores; melhora dos relacionamentos; acolhimento e direcionamento das demandas; igualdade entre homens e mulheres, como foi dito pelo Participante 1 (2022):

> Então a gestão humanizada é você englobar aquele funcionário de maneira geral, é você cuidar dele, você perceber ele como um todo, ele é um ser humano. A gestão humanizada ela tenta trazer estratégias que melhorem a qualidade de vida, que ele tenha dias mais saudáveis, dias mais leves e também quando se fala em humanizada, engloba também as partes ruins, com o desligamento humanizado, com cuidado.

Já em relação aos participantes de nível administrativo/operacional, 50% deles sabem o que é a Gestão Humanizada; 50% acreditam que sua empresa utiliza esse modelo de gestão, 25% disseram que a empresa não utiliza e 25% responderam que utiliza em partes. Entre aqueles que conhecem a Gestão Humanizada e também aqueles que afirmaram que a sua empresa utiliza esse modelo de gestão, foi dito que a promoção de qualidade de vida, a transparência de informações, o acolhimento, a luta contra o preconceito e o racismo, a diversidade de pensamentos, a garantia de direitos e a cooperação entre os pares fazem as organizações serem humanizadas, como pode ser visto na fala do Participante 7 (2022):

> Prática com certeza! Principalmente por causa da transparência, né cara. Ela tem essa gestão humanizada porque ela tem a parte acolhedora de evitar o preconceito, pensando na questão de diversidade, na questão de evitar racismo, a questão também de você pode garantir o direito de todos que estão dentro da empresa possam ter as suas necessidades, pelo menos mínimas, atendidas.

Outro ponto, aqueles que disseram que a empresa não faz ou faz em parte uma Gestão Humanizada, argumentaram que seus gestores não colocam os trabalhadores em primeiro plano e que a organização na qual trabalham, não possui essa cultura de humanização com seus trabalhadores. Como pode exemplificado pela do Participante 9 (2022):

> [...] quando a gente fala de pessoas, a gente tem um gestor lá em algum lugar que não prioriza o colaborador, a gente um gerente lá em algum lugar, em outra obra que também não prioriza o colaborador. [...] No geral era isso, é o que eu te falei, tem que ter a cultura, tem que tá nas pessoas. Não adianta vocês aqui fazerem um monte de coisas e isso não está incorporado em todo mundo.

Logo, percebe-se que os RHs conhecem teoricamente a concepção sobre o conceito e como atuar com o modelo de Gestão Humanizada dentro das empresas. No entanto, há ainda uma parte desses profissionais que não utilizam esse tipo de gestão em sua atuação, o que gera insatisfação e reclamações dos trabalhadores, uma vez que eles sentem falta de cuidados com

suas necessidades profissionais e pessoais e de valorização por parte da organização. Tal fato não ocorreu com os trabalhadores que consideram a empresa onde atuam humanizada.

Portanto, atuar com o modelo de Gestão Humanizada, dentre outras coisas, é atuar com as pessoas, considerando e respeitando sua integralidade subjetiva. O profissional de RH deve atuar sobre os aspectos que tornam o trabalhador um ser humano que possui direitos, deveres, potencialidades, medos, pontos de melhorias, percepções, desejos e sentimentos, a fim de que os objetivos da organização sejam alcançados por meio da satisfação e com promoção de saúde dos seus trabalhadores, sendo isso o principal diferencial para que a empresa seja sustentável e próspera. Assim como diz o Participante 3 (2022):

> As pessoas acham que vão ser substituídas por máquinas, mas de verdade, as pessoas vão continuar exercendo seus papéis, porque não existem processos e nem máquinas que substituem as pessoas, pelo fato de que quem roda isso tudo são as pessoas. O grande diferencial em qualquer organização, chama-se ser humano.

4.2.1 Avanços necessários

Os Profissionais de RH que utilizam a Gestão Humanizada em sua atuação também argumentaram ser preciso avançar nesse tipo de gestão para que ela seja ainda mais efetiva e assertiva. Como sugestão de melhorias eles abordaram os seguintes aspectos: entender que a gestão não é uma função exclusiva do setor RH, mas do líder daquele setor ou grupo; treinar a liderança para capacitá-los na Gestão Humanizada da sua equipe; estruturar os setores de forma estratégica; ouvir mais as opiniões e ideias dos trabalhadores; mudança de *mindset* da empresa como um todo.

A partir desses dados, observa-se que a Gestão Humanizada não é rígida e permanente, bem como não é algo que se aplique da mesma forma em todas as empresas, necessitando sempre de mudanças e melhorias para que alcance seu objetivo esperado: aumentar a lucratividade por meio da melhora do ambiente de trabalho e da saúde dos seus trabalhadores. Portanto, a principal mudança deve ser na percepção de como atingir esse objetivo, assim como disse o Participante 4 (2022): “Eu acho, e aí falando de organizacional e psicologia, a luta pela própria humanização ainda é algo que precisa ser avançado. Ainda tem muito profissional que lida só com números. O que a gente pode avançar, é o nosso próprio olhar”.

4.3 QUALIDADE DE VIDA

Tendo em vista o atual cenário de mudanças e instabilidades dentro do mercado empresarial, a Qualidade de Vida, ou então somente QVT, é fundamental para a adaptação e promoção de bem-estar dos trabalhadores à jornada laboral como está posta neste artigo. Com isso, a QVT é um dos componentes que constituem a Gestão Humanizada, uma vez que ela possui o viés de humanizar os processos de trabalho (FORNO; FINGER, 2015).

Os trabalhadores de nível operacional/administrativo acreditam que as ações que as empresas onde prestam seus serviços promovem, como por exemplo, estender o horário de almoço, incentivo ao esporte/estudo e benefícios flexíveis, a qualidade de vida e que ao fazer isso, a organização está prezando pela sua saúde tanto no trabalho, como em sua vida fora dele. Isso pode ser vista na fala do Participante 6 (2022):

> Eu acredito que sim, porque a empresa tem vários benefícios que são pra poder colocar a saúde dos funcionários sempre melhor [...] Assim, os benefícios que ela dá para gente lá na empresa, talvez afetaria em casa sim, porque senão você chegaria em casa

> cansado, chegaria em casa desmotivado. Então acredito que com aquilo que ela oferece na empresa, acaba afetando em casa também.

Entretanto, alguns acreditam que esse processo ainda precisa de melhorias em sua realização prática, pois o que está na teoria dessas ações organizacionais, não ocorre de fato em suas vidas, ou seja, não possuem os devidos efeitos para melhoria na vida laboral por não atender às suas demandas que ocasionam sua insatisfação e que também afetam a sua vida pessoal. Como diz o Participante 8 (2022): "Em tese, sim. As vezes não funciona um pouco na prática [...] ter um setor estruturado, isso melhoraria pra todo mundo, a gente conseguiria cumprir nosso horário, a gente teria tempo para praticar um exercício, teria tempo para se alimentar melhor, teria ima saúde mental melhor".

Outro ponto abordado por boa parte desses participantes, é sobre a participação mais ativa dos seus pares para a promoção da qualidade de vida. Para eles, a saúde dos trabalhadores não deve ser somente preocupação da empresa, mas também do próprio sujeito, ou seja, a empresa, através das ações de QVT, fornece os meios e os trabalhadores têm de tomar a iniciativa para usá-los. Tal fato surpreendeu os pesquisadores pelo fato de os trabalhadores expressarem a ideia de que é preciso protagonismos deles próprios para ações que beneficiem sua saúde em detrimento de esperar que a organização as promova, indicando autonomia no processo de saúde. Isso pode ser notado na fala do Participante 7 (2022): "Então são pontos que eles estão aplicados, mas quem vai conseguir fazer ele se tornar melhor é o próprio colaborador, isso também tem que partir do colaborador [...]" e também na fala do Participante 9 (2022): "[...], mas quando a gente fala de saúde a gente tem que primeiro pensar em si próprio, não pode ficar aguardando a empresa fazer alguma coisa".

Concomitantemente, os profissionais de RH responderam que o trabalho e a vida pessoal estão interligados. Logo, se o ambiente de trabalho promover a QVT, os trabalhadores serão mais resilientes em casa também. Para tanto, a diretoria deve amparar e acolher as demandas laborais e pessoais dos seus trabalhadores, não pensando somente nas entregas e lucros, de forma a evitar o surgimento de doenças, como por exemplo, o burnout, ansiedade, depressão, definhamento e o estresse patológico, implicando tanto em afastamentos do trabalho, como mudanças na rotina dentro dos ciclos sociais que os trabalhadores estão inseridos. Tais como explicitado das falas dos Participantes 1 (2022) e 5 (2022), respectivamente:

> [...] hoje em dia não existe mais isso de: em casa eu sou uma coisa e no serviço sou outra, não! Tá tudo muito cruzado, então quando ele entende que o ambiente de trabalho também é como sua casa, a gente passa mais tempo aqui, né? nos nosso trabalho do que em casa, ele começa a ir trabalhar mais feliz, a quer realmente a produzir mais, a fazer aquela empresa crescer para que ele cresça junto.

> Então, o nosso principal objetivo é promover qualidade de vida, visto que aquele colaborador dispõe muito da vida dele para estar ali dentro do ambiente organizacional, ele abre mão dos seus dias, tempo, família, de ver o filho crescer. Promover isso, em vista disso tudo, é muito justo. Então é isso, promover saúde, as ações do psicólogo devem promover saúde mental, porque a gente tem visto o quanto o burnout é presente, o quanto a ansiedade é presente, fobias, transtorno e tudo mais.

Conclui-se, portanto, que o trabalho e a saúde estão diretamente relacionados, pois fazem parte da vivência do mesmo trabalhador. Se a organização não cuidar e promover a saúde mental, física e emocional dos seus trabalhadores, o surgimento de doenças e conflitos são facilitados, o que pode acarretar fragilizar e vulnerabilizar vínculos sociais, sejam na família, amigos e/ou

colegas de trabalho. Logo, é fundamental que o psicólogo, como profissional de RH, proponha ações que promovam a QVT através dos métodos da Gestão Humanizada.

Ademais, percebeu-se que os trabalhadores entendem a QVT como ações pontuais e não como um programa contínuo de promoção de saúde. Para eles, as ações são para resolver problemas imediatos que estão interferindo em seu processo de trabalho e não também para prevenir doenças e proteger a sua saúde a médio e longo prazo. Tal percepção pode limitar que esse público compreenda algumas ações propostas pelos RHs, diminuindo seu engajamento e afetando no seu resultado, de forma que todos os seus benefícios sejam alcançados.

4.4 DEMANDAS DOS TRABALHADORES

Os Participantes do administrativo e operacional, ao responder o roteiro da entrevista B, discorreram sobre quais são suas maiores necessidades hoje dentro do seu ambiente de trabalho. São elas: aumento de salário; maior flexibilidade de horário; benefícios flexíveis; excesso de demandas com prazos muito curtos e pouca gente para executá-las; auxílio combustível ou um transporte particular da empresa; colegas de trabalho pouco abertos ao diálogo, trabalho em equipe e a diversidade de opiniões; obrigatoriedade do uso de uniforme em todas as ocasiões; setores mais bem estruturados.

Ademais, os profissionais de RHs, que responderam ao roteiro de entrevista A, também tiveram a oportunidade de falar sobre as necessidades que identificaram sobre o grupo supracitado. Para eles, as principais demandas são: melhora de salários, clima e local de trabalho; ambiente laboral seguro para a comunicação; cuidado com os aspectos emocionais dos trabalhadores; alinhamento de expectativas e objetivos entre empresa e os trabalhadores; colaboração entre os setores e os pares; cultura de igualdade entre os trabalhadores.

Logo, percebe-se que as questões referentes aos aspectos emocionais e psicológicos constituem uma das principais demandas dentro do atual contexto organizacional. Assim, torna-se cada vez mais necessário uma Gestão Humanizada eficiente que acolha, cuide, proteja e promova a saúde mental dos trabalhadores. Outro ponto, o psicólogo Organizacional e do Trabalho, como agente aplicador desse modelo de gestão, possui ferramentas e conhecimentos provindos da Psicologia para trabalhar de modo humanizado e empático a expressão dos sentimentos, pensamentos e crenças dos trabalhadores em sua relação com o seu trabalho, assim como afirmam Zanelli e Bastos citados por Schmidt e outros (2013).

A respeito disso, Sausen, Baggio e Lopes (2021) argumentam que para atender as demandas, é necessário um olhar mais humano e integral para as questões trazidas pelos trabalhadores, além de um trabalho cooperativo entre os gestores, trabalhadores e diretoria. Dessa forma, a síntese dos saberes e conhecimentos desses atores corporativos permitiram construir e pôr em prática com mais assertividade as estratégias e métodos da Gestão Humanizada.

Logo, é possível observar que as demandas explanadas pelos dois grupos são semelhantes, bem como algumas delas são complementares. Assim, observou-se que os profissionais de RH apresentaram uma percepção que corresponde, em parte, às expectativas que trabalhadores administrativos/operacionais têm sobre o atendimento das suas necessidades. Outro ponto, a existência dessas demandas permite inferir que para os dois grupos de trabalhadores, a Gestão Humanizada não está nesse momento suprindo todas as suas necessidades ou então não está sendo utilizada de forma efetiva, bem como expressa a necessidade da melhoria contínua dos

processos de implantação e implementação deste modelo. Cabe aqui dizer também que os profissionais de RH não se colocaram em igualde com o outro grupo de trabalhadores para avaliar as demandas do ambiente laboral.

Por fim, a Psicologia Organizacional e do Trabalho oferece arcabouço teórico e prático para que as demandas dos trabalhadores sejam identificadas, uma vez que essa ciência tem como objeto de estudo as relações humanas no ambiente de trabalho. Juntamente a isso, ficou evidenciado de que os psicólogos nesse campo precisam promover uma atuação crítica sobre a subjetividade humana dentro das organizações, identificando aspectos psicológicos e emocionais que estão influenciando na saúde dos trabalhadores. Assim esses profissionais necessitam estar sempre alinhados e buscando novos conhecimentos para uma atuação mais humanizada.

4.5 MÉTODOS UTILIZADOS PELOS GESTORES DE PESSOAS

Como visto nos parágrafos supracitados, o modelo de Gestão Humanizada é utilizado para buscar o equilíbrio entre o lucro e a saúde dos trabalhadores. Para que isso realmente ocorra, os profissionais de RH, incluindo psicólogos, e a diretoria, devem traçar estratégias conscientes e humanizadas (SAUSEN; BAGGIO; PATIAS, 2021). Assim, os métodos utilizados para alcançar esse objetivo precisam estar de acordo e alinhados com as necessidades da organização e dos trabalhadores.

A respeito dos Métodos, os profissionais de RH citaram que utilizam a escuta crítica e humanizada, acolhimento individual das demandas, técnicas comportamentais, ações de endomarketing, parcerias com fornecedores e especialista para projetos, ambiente de trabalho menos estressantes e mais acolhedores e benchmarking para promover a Gestão Humanizada dentro das suas empresas. Outrossim, também discursaram sobre as ferramentas que os auxiliam nesse processo, sendo elas: software de gestão de atividades Sólides, Gupy e TOTVS; Pesquisa de clima; Avaliação de Desempenho; WhatsApp e Teams para comunicação com trabalhadores, candidatos a vagas, fornecedores e outras empresas; Feedback; Análise Funcional. Vale salientar que também foram mencionadas duas ferramentas internas, sendo elas o Diálogo Semanal, que consistem em uma reunião semanal com os trabalhadores para saber sobre inconformidades e melhorias no ambiente de trabalho, e o Painel Semafórico, onde são sinalizados por cores as atividades prioritárias de acordo com o impacto e prazo de entrega.

Por sua vez, os métodos utilizados para promover a Gestão Humanizada, segundo os trabalhadores, foram: expansão do horário de almoço, locais de descompressão, auxílio para estudo, ginástica laboral, benefícios flexíveis, acolhimento psicológico, pesquisas do setor de RH, eventos informativos sobre saúde emocional e nutricional, Home office e o incentivo ao esporte.

Logo, percebe-se que os gestores se utilizam dos mais diferentes métodos e ferramentas para aplicarem o modelo de Gestão Humanizada junto a seus locais de trabalho, que perpassam tanto por aspectos físicos, como psicológicos. Utilizam-se bastante também de ferramentas tecnológicas para que os métodos sejam mais eficazes e dinâmicos. Assim, tem-se uma visão ampla do investimento que está sendo feito na tentativa de proporcionar cada vez mais um ambiente de trabalho saudável e a satisfação do trabalhador, assim como preconiza o modelo de Gestão Humanizada.

Sobre os aparatos tecnológicos, outra análise pode ser realizada a partir dos dados que foram coletados e explicitados nessa pesquisa: a grande frequência em que os profissionais de RH mencionaram o uso da tecnologia. Isto é, ela está no foco da percepção desses profissionais quando se fala na aplicação dos seus métodos e intervenções para alcançar seus objetivos com a utilização do modelo de Gestão Humanizada. Enquanto o foco da percepção dos Trabalhadores administrativo e operacionais sobre os métodos utilizados pela gestão de pessoas, está para as relações que eles próprios estabelecem com o seu trabalho, seja com as atividades, locais ou seus pares.

Por fim, pode-se destacar novamente os aspectos emocionais e psicológicos como aspecto motivacional e seletivo dos métodos supracitados. Isto é, as estratégias foram traçadas e executadas para trazer um ambiente de trabalho que provoque sentimentos de satisfação e evite sentimentos negativos e o sofrimento emocional. Mais uma vez, como afirmam Zanelli e Bastos citados por Schmidt e outros (2013), ficou claro que o psicólogo organizacional, como conhecedor das relações humanas dentro do meio corporativo, deve atuar de modo a promover emoções, sentimentos e pensamentos positivos por meio de um local e processo de trabalho saudável para os trabalhadores.

Nesse sentido, a atuação do psicólogo Organizacional na questão psicológica e emocional é de extrema relevância para os objetivos preconizados na Gestão Humanizada, como afirma o Participante 7 (2022): “Aí a presença do RH aí fortemente nas palestras online sobre saúde mental, [...] influencia no nosso bem-estar profissional, acho que a Empresa está investindo muito nisso”.

4.6 IMPACTOS PERCEBIDOS PELOS TRABALHADORES

A partir da implantação da Gestão Humanizada em suas atuações, os profissionais de RH perceberam que ocorreram impactos benéficos para os trabalhadores. Eles citaram o aumento da produtividade, empatia e felicidade no trabalho; melhora no relacionamento, interação, colaboração e comunicação entre os pares, incluindo diferentes níveis hierárquicos; maior sentimento de valorização, acolhimento e pertencimento; melhora da saúde mental; diminuição da taxa de *turnover*; uma visão melhor do próprio setor de RH e da imagem externa da empresa; segurança para exercer suas funções; desenvolvimento profissional e pessoal.

O supracitado que está em concordância com a percepção dos trabalhadores sobre os impactos que a Gestão Humanizada tem em suas rotinas de trabalho. Segundo eles, esse modelo de gestão gerou mais tranquilidade para realizar suas atividades, também um maior sentimento de valorização por parte dos seus líderes, melhora na qualidade de vida e melhora em sua saúde emocional e física. Tal fato pode ser visto na fala do Participante 7 (2022): “[...] A gente se sente valorizado sim, quando você vê que a empresa ela olha para você, entendeu? Ela te olha e ela aposta a ficha em você e quer um retorno seu também, então é uma via de mão dupla. ”

Com isso, percebe-se que as ações realizadas por RH, por meio da Gestão Humanizada, estão gerando impactos na qualidade de vida dos trabalhadores de modo a promovê-la e protegê-la. Embora que ainda, como visto no tópico anterior, não supra todas as necessidades de forma completa. O que reforça a ideia de que a Gestão Humanizada deve continuar sendo cada vez mais utilizada pelos gestores de pessoas e também sofrer melhorias em seus métodos e estratégias para que abarque uma gama maior de demandas dos trabalhadores.

Sobre isso, o Participante 4 (2022) explanou: “A gestão humanizada proporciona menos desligamentos e menos insatisfação e também tem a questão do desenvolvimento do colaborador, porque o gestor que tem essa metodologia, ele desenvolve aquela pessoa”.

4.7 AMBIENTE DE TRABALHO

Para uma Gestão Humanizada adequada, é preciso que o ambiente de trabalho seja fomentador de saúde, ou seja, que o ambiente de trabalho seja repleto de estímulos que promovam a satisfação e a felicidade dos trabalhadores. Sobre isso, ao serem indagados sobre o ambiente de trabalho, os participantes de nível operacional/administrativo, em geral, responderam que um local de trabalho com o clima leve e com momentos de descontração, equipe alinhada, sem pressão excessiva e com os recursos necessários disponíveis, favorecem a execução das suas atividades com melhor qualidade e menor tempo de entrega. Por outro lado, um local de trabalho com muita demanda e poucas pessoas para executá-las, dificulta não somente que o trabalho seja realizado de forma e com o tempo adequado, mas também pode ocasionar estresse, doenças e insatisfação dos trabalhadores.

A influência do ambiente de trabalho na produtividade foi explicitada pelo Participante 9 (2022), quando diz:

> Favorece (a produtividade), favorece sim, porque é um ambiente muito leve, muito tranquilo, você não trabalha pressionado, não tem pressão. Então assim, eles exigem retorno, feedback sim, tem que dar um feedback sempre, mas fora isso não tem cobrança pesada, expondo a pessoa não.

Portanto, conclui-se que o ambiente de trabalho saudável se constitui como um componente essencial para a Gestão Humanizada. Segundo Oliveira e Fleck (2016), um ambiente de trabalho deve permitir que os trabalhadores demonstrem suas opiniões, competências, habilidades e sentimentos enquanto seres humanos, bem como requer alinhamento com os princípios da humanização. Uma vez dessa forma, o local de trabalho possibilita inúmeros ganhos para as organizações e seus trabalhadores, tornando-se algo indispensável para que a empresa alcance suas metas. Outro ponto, o ambiente de trabalho possui influência direta sobre o clima organizacional.

Logo, o clima organizacional torna-se então um fator de extrema relevância para a atuação do RH e merece um olhar atento, crítico e cuidadoso deste profissional. Chiavenato citado por Souza, Campos Junior e Magalhães (2005), discorrem que o clima organizacional diz respeito sobre a qualidade do ambiente e das relações dos trabalhadores com a organização, bem como possui influência direta nos comportamentos, percepções, cultura e subjetividade dos trabalhadores. Por isso, o psicólogo Organizacional deve facilitar o surgimento de condições favoráveis para um clima empresarial saudável e satisfatório para os trabalhadores, de modo que lhes seja permitido desenvolverem sua autonomia, bem-estar, protagonismo, habilidades e competências, aumentando a produtividade sem sofrimento emocional e sentimentos de angústia.

Sobre os impactos da Gestão Humanizada no clima organizacional, o Participante 1 explanou: “[...], mas a gente já percebe os ganhos no clima, na colaboração das pessoas, um ambiente mais leve, mais agradável, é um ambiente mais feliz, você vê satisfação nas pessoas por estarem aqui, a gente já percebe essa alteração de comportamento mesmo”.

4.7.1 Relacionamento com a liderança

A liderança exerce forte influência sobre o clima e cultura organizacional. Sobre isso, 100% dos participantes operacionais/administrativos relataram possuir boa relação com seus líderes. Um dos aspectos que corroboram para essa harmonia é a comunicação transparente e facilitada, sendo tanto para assuntos profissionais, como pessoais. Assim como discorre o Participante 6 (2022): "[...] eles são bem tranquilos mesmo. Qualquer hora que você for lá na sala deles, se eles estiverem disponíveis, eles te atendem, te escutam. E não só para problema profissional, mas também como familiar, eles sempre nos escutam, tranquilo".

Outro aspecto citado por eles é a valorização, isto é, se eles se sentem valorizados pela sua respectiva liderança. Porém aqui, 75% disseram que se sentem valorizados, muito pelo fato de as suas empresas terem um olhar cuidadoso e individual sobre eles e receberem um retorno sobre suas demandas. Os outros 25%, disseram que não se sentem valorizados, pois mesmo que se esforçam para cumprir as metas e superar as dificuldades, não recebem os devidos reconhecimentos por suas ações e que já consideraram procurar outras oportunidades de trabalho. Aqui, o porte da empresa ser grande ou médio não teve impacto, pois a maioria dos participantes que se sentem valorizados são de grandes empresas, assim como os participantes que responderam afirmando que não se sentem valorizados.

Sobre essa temática, Roda e Silva (2017) discorrem que se as lideranças das empresas são críticas e atenciosas com as demandas dos seus trabalhadores, o ambiente de trabalho é modificado. Os líderes dos participantes citados acima estão alinhados com o que necessita a Gestão Humanizada no que se refere ao quesito comunicação. Todavia, alguns líderes estão pecando quanto a valorização da sua equipe. Assim, infere-se que uma boa comunicação de fato permite que trabalhadores e gestores estejam alinhados, mas também é necessário que a equipe se sinta valorizada para que a Gestão Humanizada ocorra de modo a alcançar toda sua potencialidade. Outrossim, a atuação da liderança é determinante para a realização desse modelo de gestão, pois é a partir dos comportamentos e percepções dos líderes que os trabalhadores obtêm ou não satisfação no ambiente de trabalho.

Logo, juntamente com as discussões realizadas até aqui, observa-se que a liderança possui papel determinante para que o modelo de Gestão Humanizada tenho êxito e alcance o resultado esperado. Assim, tem-se que a liderança necessita, ainda mais, estar alinhada, capacitada e engajada com os valores e métodos desse modelo de gestão, uma vez que são eles que estão na posição de poder para tomar decisões críticas e definir as estratégias de negócios da organização, bem como são os líderes que, muitas que vezes, exercem a maior influência sobre como é a cultura e o clima organizacional da empresa. Portando, se a liderança não tiver uma atuação humanizada e/ou incentivá-la nos demais trabalhadores, os impactos desejados com a Gestão Humanizada serão seriamente comprometidos, influenciando negativamente no seu resultado. Por fim, por tudo que foi mostrado, fica evidente que o psicólogo organizacional deve atuar de forma a desenvolver a liderança para que ela seja multiplicadora de tudo que preconiza o modelo de Gestão Humanizada, como mostra a fala da Participante 4 (2022):

> Primeiro, a gente tem que ir da hierarquia mais alta até a mais baixa, porque o impacto é maior e na mais alta, porque as pessoas que têm um cargo mais têm um impacto muito grande na vida daquele colaborador que é subordinado a esse líder. O que eu faço para essa gestão ser humanizada, treinamento e desenvolvimento com os líderes em primeiro lugar, porque a liderança tem um impacto grande. Se eu treino, se eu orientar, se eu desenvolvo a liderança, eu automaticamente eu estou desenvolvendo a equipe dele também.

4.8 DESAFIOS DO MODELO DE GESTÃO HUMANIZADO

Já foram citados nesse artigo os requisitos para que o modelo de Gestão Humanizada agregue valor para as organizações e ainda mais para os trabalhadores, bem como os seus benefícios, potencialidades, métodos e ferramentas. Assim, torna-se pertinente abordar os desafios dessa atuação, segundo os participantes profissionais de RH.

Como principal desafio, esses participantes citaram a mentalidade tradicional dos gestores e líderes, uma vez que eles colocam em primeiro plano os resultados e não as pessoas que irão produzi-lo, não se atentando aos aspectos emocionais e psicológicos dos trabalhadores. Outro ponto, a liderança é a principal responsável por disseminar os valores e definir os propósitos da empresa. Assim, se os valores da liderança estiverem pautados somente em números e entregas, não adianta querer implantar uma Gestão Humanizada na organização, pois ela não terá o incentivo para promover uma cultura de humanização.

Sobre isso, o Participante 5 (2022) fala:

> É fazer muitos gestores entenderem que nós lidamos com pessoas. Muitos níveis elevados de gestão: gerência, diretores, donos, esquecem que lidam com pessoas e que elas não são números. Então nosso maior desafio é trazer essa nova perspectiva de que são pessoas trabalhando com pessoas e não só com números. E uma pessoa, é um funcionário, é uma equipe, é uma gestão, é um time e não um número que vai gerar um outro número, um lucro. Entender que para gerar lucro tem pessoas na base disso.

Outro desafio citado é a mudança de cultura organizacional. Uma vez que se os valores e princípios da empresa e dos trabalhadores estiverem destoantes, dificilmente os profissionais de RH irão conseguir implantar e implementar as ações necessárias para aquilo que preconiza a Gestão Humanizada, seja por falta de incentivo e compromisso da liderança, seja pela falta de engajamento dos próprios trabalhadores, podendo as propostas do RH caírem em descrédito, muito pelo investimento feito não trazer retornos.

Silva (2019) argumenta que para que uma organização seja humanizada, os líderes e trabalhadores também precisam ser humanizados. Logo, observa-se novamente a liderança como fator determinante para o sucesso do modelo humanizado de gestão, ou seja, a liderança pode ser tanto um fator incentivador para a Gestão Humanizada, como também um obstáculo. Faz-se, então, necessário que a empresa invista em uma transformação de cultura, a começar pela sua liderança, uma vez que esta é fonte de inspiração e gestora da energia e dos desenvolvimentos dos trabalhadores. Portanto, cuidar e preparar a liderança é cuidar de toda a organização, porque são eles que definem e disseminam os propósitos, valores e diretrizes que a organização segue. Isto é, os líderes são responsáveis por direcionar onde será investida a energia humana da empresa, bem como se isso será feito de forma saudável e humanizada ou que traga prejuízos emocionais e psicológicos para os trabalhadores, o que pode ser vista na fala do Participante 5 (2022):

> [...] porque hoje os líderes, falando de maneira geral, são pessoas com responsabilidades muito grande relacionadas a metas e resultados e esses líderes passam essa responsabilidade para os colaboradores. Hoje meu maior desafio é treinar esses líderes para que eles não transpassem de maneira agressiva essa responsabilidade de cumprimento das regras, né?

Por fim, os psicólogos organizacionais, devem atentar-se aos determinantes culturais e das relações interpessoais da sua organização, para que ele seja capaz de propor meios para uma ressignificação das mentalidades, tanto da liderança, como também dos trabalhadores, a fim de tornar os processos produtivos humanizados e saudáveis, assim como argumenta novamente o Participante 5 (2022): "A psicologia está na organização por causa de algum motivo. Quanto ao psicólogo, o papel dele de estar ali é levar o olhar da Psicologia, o olhar da humanização para dentro da gestão e fazer o papel do psicólogo lá dentro".

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como pode ser visto no decorrer desta pesquisa a Gestão Humanizada é percebida pelos trabalhadores de organizações privadas - profissionais de RH e de nível administrativo/operacional - como intenções e ações que geram impactos benéficos na qualidade de vida no trabalho. Ademais, também foi evidenciado pelo público-alvo que o objetivo desse modelo de gestão é atingir as metas e propósitos organizacionais. Em suma, é um modelo de gestão que preconiza a ideia de que é necessário humanizar os processos de gestão de pessoas para que a empresa possa lograr êxito em seus objetivos e alcançar longevidade em meio a um mercado laboral em constante mudança, o que gera instabilidade e facilita o surgimento de sofrimentos psicológicos.

Assim, para que essa intenção se concretize, o ambiente de trabalho deve ser propício para promover satisfação, autonomia, saúde e qualidade de vida para esses trabalhadores. As empresas, por sua vez, têm na atuação do psicólogo organizacional, um dos seus principais meios de transformação do seu fazer tradicional para o fazer humanizado, visto que esse profissional possui conhecimentos científicos e especializados sobre as relações entre a tríade indivíduo, trabalho e saúde, bem como suas vicissitudes.

Com isso, observou-se que os trabalhadores têm estado cada vez mais no centro das intervenções organizacionais, uma vez que boa parte dos gestores compreendem que para gerar melhores resultados, devem primeiro cuidar das pessoas que estão realizando os processos de produção. Ainda sobre isso, a Gestão Humanizada trouxe consigo a percepção de que o trabalhador é um ser integral e multideterminado, possuindo sua própria história de vida, potencialidades, pontos de melhorias, forças, fraquezas e direitos, ao mesmo tempo que a expressão da sua identidade e comportamentos sofrem influências da cultura onde está inserido. Logo, para a Gestão Humanizada não há uma dicotomia entre o lado profissional e o lado pessoal, sendo ambos os fatores constituintes da subjetividade daquele trabalhador, ou seja, o trabalho afeta a vida pessoal e vice-versa.

Outro ponto, condições de trabalho influenciam diretamente na saúde mental dos trabalhadores, ou seja, cobranças e pressões excessivas, falta de recursos, lideranças autoritárias, relações de trabalho deterioradas e climas organizacionais aversivos são capazes de comprometer os aspectos emocionais e psicológicos do trabalhador. Com a saúde mental afetada negativamente, percebeu-se a diminuição da produtividade, enfraquecimento dos vínculos afetivos do trabalhador com seus pares e também a precarização da sua qualidade de vida. Assim, observa-se a importância de cuidar dos aspectos emocionais e psicológicos dos trabalhadores através de um ambiente laboral mais humanizado, pois assim eles estarão mais engajados, capacitados e

resilientes para solucionar seus conflitos externos e internos, profissionais ou pessoais, de forma saudável.

A liderança também é um aspecto que deve receber bastante atenção e ser alvo direto da atuação do psicólogo organizacional e do trabalho, pois ela é determinante e interfere diretamente no sucesso ou fracasso das ações e ideias preconizadas na Gestão Humanizada. Ou seja, se a liderança não estiver engajada, capacitada, alinhada e transmitir os valores e propósitos desse modelo de gestão, as mudanças necessárias no clima e na cultura organizacional para um ambiente de trabalho que promova autonomia, valorização, satisfação e qualidade de vida serão dificultadas, impedindo que os resultados esperados com a Gestão Humanizada sejam alcançados.

Ademais, a pandemia ocasionada pela Covid-19 causou mudanças bruscas na percepção das pessoas sobre a vulnerabilidade e fragilidade da vida humana e também gerando impactos negativos nas organizações sociais, como por exemplo, o home office, desemprego e elevação da inflação, obrigando muitas organizações a reverem sua forma de atuar junto a seus recursos humanos. Isso evidenciou a importância de humanizar os processos laborais, oferecendo apoio, suporte e confiança para que os trabalhadores pudessem superar esse momento de crise sanitária de maneira saudável e minimizando os danos a sua saúde física e mental.

Por fim, mesmo que a Gestão Humanizada seja percebida como algo que gera impactos positivos na qualidade de vida dos trabalhadores, entende-se que esse modelo de gestão por si só não resolve todos os problemas da relação indivíduo-trabalho e que ainda possui muitos desafios a serem enfrentados. É preciso avançar ainda mais no campo de estudo sobre esse modelo de gestão, uma vez que há líderes, liderados e organizações com culturas, total ou parcialmente, focadas ainda nos resultados em detrimento dos processos. Somente com uma atuação ética, critica e humanizada será possível fazer com que os trabalhadores trabalhem na segunda-feira com a mesma alegria da sexta-feira.

REFERÊNCIAS

BAGGIO, Daniel Knebel; SAUSEN, Juliana da F. C. Lima Sausen; LOPES, Luis Felipe Dias. Gestão Humanizada e abordagens conceituais a partir de um estudo bibliométrico: contribuições para organizações e territórios. **DRd - Desenvolvimento Regional em debate**, v. 11, p. 160-181, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.24302/drd.v11.3747>. Acesso em: 02 de nov. 2022.

BAPTISTA, Makilim Nunes; CARNEIRO, Adriana Munhoz. Validade da escala de depressão: relação com ansiedade e stress laboral**. Estudos de Psicologia**, Campinas, v. 28, n. 3, p. 345-352, 2011. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/estpsi/a/jsSrxGYMk3BSS583rvczWWF/?format=pdf&lang=p>. Acesso em: 15 de abr. 2022.

BONI, V; QUARESMA, S. J. Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais. **Em Tese**, Minas Gerais, v. 2, n. 3, p. 68-80. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/emtese/article/viewFile/18027/16976>. Acesso em: 27 mar. 2022

BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; PAGOTTO, Cecília do Prado. O Estado da Arte da Pesquisa Brasileira em Psicologia do Trabalho e Organizacional. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, Brasília, v. 26, n. especial, p. 37-50, 2010. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ptp/a/DqwtxKT6C4QSzXws94Mcc8J/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 26 de mar. 2022.

CÂNDIDO, Jéssica; SOUZA, Lindinalva Rocha de. Síndrome de burnout: as novas formas de trabalho que adoecem. **Psicologia.pt**, 2017. Disponível em:

<http://ead.bauru.sp.gov.br/efront/www/content/lessons/82/BURNOUT%20PSICOLOGIA.pdf>. Acesso em: 15 de abr. 2022.

CASTRO, A. B. C.; BRITO, L. M. P.; VARELA, J. H. A ressignificação da área de gestão de pessoas e os novos papéis das pessoas e das organizações. **Holos**, Rio Grande do Norte, v. 4, p. 408-423, 2017. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/4815/481554849028.pdf>. Acesso em: 26 de mar. 2022.

CAPPELLE, M. C. A.; MELO, M. C. de O. L.; GONÇALVES, C. A. Análise de conteúdo e análise de discurso nas ciências sociais**. Organizações Rurais & Agroindustriais**, Minas Gerais, v. 5, n. 1, p. 1-15, 2011. Disponível em: <http://revista.dae.ufla.br/index.php/ora/article/view/251>. Acesso em: 18 ago. 2022.

COELHO-LIMA, Fellipe Coelho; COSTA, Ana Ludmila Freire; YAMAMOTO, Oswaldo Hajime. O exercício Profissional do Psicólogo do Trabalho e das Organizações: Uma Revisão da Produção Científica. **Psicologia: Organizações e Trabalho**, Florianópolis/SC, v. 11, n. 2, p. 21-35. 2011. Disponível em: < http://submission-pepsic.scielo.br/index.php/rpot/index>. Acesso em: 26 de mar. 2022.

CONSELHO FEDERAL DE PSICOLOGIA. Código de Ética Profissional dos Psicólogos, Resolução n.º 10/05, 2005. _____. Psicologia, ética e direitos humanos.

CORTEZ, Pedro Afonso; ZERBINI, Thais; VEIGA, Heila Magali da Silva. Práticas Humanizadas de Gestão de Pessoas e Organização do Trabalho: para além do Positivismo e do Dataísmo. **Trab. educ. saúde**, Rio de Janeiro, v. 17, n. 3. p. 1-23, 2019; Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1981-7746-sol00215>. Acesso em: 27 de ago. 2022.

COSTA, Wellington S. Humanização, Relacionamento Interpessoal e Ética. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 11, n. 1, p. 17-21, 2004. Disponível em: <http://200.135.161.12/~debora/Humaniza%C3%A7%C3%A3o/Humaniza%C3%A7%C3%A3o,%20relacionamento%20interpessoal%20e%20%C3%A9tica.pdf>. Acesso em 16 out. 2022.

CUNHA, Norival Carvalho. et al. Estresse dentro das organizações de trabalho. **Getec**, Minas Gerais, v. 5, n. 9, p.1-17, 2016. Disponível em: <http://www.fucamp.edu.br/editora/index.php/getec/article/view/771/552>. Acesso em: em: 15 de abr. 2022.

DEJOURS, Christophe. Por um novo conceito de saúde. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, São Paulo, v. 14, n. 54, p. 7-11, 1986. Disponível em: <https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/5817635/mod_resource/content/2/%5BDejours%5D_Por%20um%20novo%20conceito%20de%20Sa%C3%BAde.pdf >. Acesso em: 15 de abr. 2022.

FORNO, Cristiano; FINGER, Igor da Rosa. Qualidade de vida no trabalho: conceito, histórico e relevância para a gestão de pessoas. **R. bras. Qual. Vida**, Paraná, v. 7, n. 2, p. 103-112, 2015. Disponível em: <https://revistas.utfpr.edu.br/rbqv/article/view/3015/2089>. Acesso em: 06 de nov. 2022.

FREITAS, Ronilson Ferreira. et al. Prevalência e fatores associados aos sintomas de depressão, ansiedade e estresse em professores universitários durante a pandemia da COVID-19. **Jornal Brasileiro de Psiquiatria**, Rio de Janeiro, v. 70, n. 4, p. 283-92, 2021. Disponível em: <10.1590/0047-2085000000348>. Acesso em: 26 de mar. 2022.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GHISOLFI, Vânessa da Rosa Guimarães. **Qualidade de vida no trabalho como instrumento de gestão:** uma análise a partir do olhar dos gestores de uma Instituição de Ensino Superior de Santa Catarina. 2019. 126 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universitária da Universidade Federal de Santa Catarina, Santa Catarina, 2019. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/211634/PPAU0201-D.pdf?sequence=-1&isAllowed=y>. Acesso em: 16 de out. 2022.

GUSSO, Helder Lima. et al. Psicologia Organizacional e do Trabalho no Sul do Brasil: Características dos profissionais, da atuação e dos contextos de trabalho. **Psicologia: Organizações e Trabalho**, Florianópolis/SC, v. 19, n. 3, p. 644-652, 2019. Disponível em: <10.17652/rpot/2019.3.16131>. Acesso em: 26 de mar. 2022.

LIMA, Vinicius Zanchet de; BAGGIO, Daniela; FERNANDES, Antônio Jorge. A Importância da Gestão de Pessoas para a Qualidade de Vida no Trabalho. **Revista UNIFESO – Humanas e Sociais**, Teresópolis/RJ, v. 4,

n. 4, p. 3-23, 2018. Disponível em: <http://unifeso.edu.br/revista/index.php/revistaunifesohumanasesociais/article/view/724/431>. Acesso em: 26 de mar. 2022.

LORENZETTI, Guilherme Amauri; SANTOS, Antonio José. Avaliação do grau de humanização da gestão de pessoas de empresas do norte do estado de Santa Catarina na visão de profissionais da área de recursos humanos**. UNISOCIESC**, São Paulo, 2021. Disponível em: <https://repositorio.animaeducacao.com.br/handle/ANIMA/20425>. Acesso em: 16 de out. 2022.

MACHADO, Paulo Roberto Silveira. et al. A qualidade de vida no trabalho como estratégia de gestão de pessoas: o caso de uma indústria gráfica de Santa Catarina**. Sistemas & Gestão**, Niterói/RJ, v. 13, n. 4, p. 532-540, 2018. Disponível em: <10.20985/1980-5160. 2018.v13n4.1451>. Acesso em: 26 de mar. 2022.

MAGALDI, Sandro; NETO, José Salibi. **Gestão do Amanhã:** Tudo o que você precisa saber sobre gestão, inovação e liderança para vencer na 4ª Revolução Industrial. 10. ed. São Paulo: Gente, 2018.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento:** pesquisa qualitativa em saúde. 8. ed. São Paulo: HUCITEC, 2004.

MARTINS, Pablo Luiz; MACHADO, Polyana Carvalho; FERREIRA, Hugo Lucindo. A atuação do gestor de pessoas no contexto das rotinas trabalhistas. **Saberes Interdisciplinares**, São João Del-Rei, n. 15, p. 27-37, 2017. Disponível em: <http://periodicos.uniptan.edu.br:8090/revistas/index.php/SaberesInterdisciplinares/article/view/26/27>. Acesso em: 26 de mar. 2022.

MORAES, Adriana Moreira. A interferência do stress na qualidade de vida no trabalho. **Educação, Gestão e Sociedade**, São Paulo, n. 22, p. 1-15, 2016. Disponível em: <http://uniesp.edu.br/sites/_biblioteca/revistas/20170509162749.pdf>. Acesso em: 17 de abr. 2022.

NASCIMENTO, Lays Soares do; OLIVEIRA, Samara Rodrigues de; FERNANDES, Thais De Oliveira Romero. **Os impactos de um bom clima organizacional para uma empresa do ramo de cosméticos da cidade de Anápolis**. 2019. 43 f. Trabalho de Conclusão de Curso – Faculdade Católica de Anápolis, Faculdade Católica de Anápolis, Anápolis, 2019. Disponível em: <https://www.catolicadeanapolis.edu.br/biblioteca/wp-content/uploads/2020/01/lays-soares-do-nascimento-samara-rodrigues-de-oliveira-e-thais-de-oliveira-romero-fernandes.pdf>. Acesso em: 26 de mar. 2022.

OLIVEIRA, Kairusa Honório de; FLECK, Carolina Freddo. **Humanos ou robôs?** Uma análise da gestão do indivíduo na sua totalidade para as organizações. 2016. 17 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) - Universidade Federal do Pampa, Rio Grande do Sul, 2016. Disponível em: <http://dspace.unipampa.edu.br:8080/jspui/handle/riu/1834>. Acesso em: 06 de nov. 2022.

PARENTE, Daniela Ribeiro; FREITAS, Patrícia; DA COSTA, Rafaela Sardinha. **Rotatividade de motoristas:** um estudo de caso em uma empresa do segmento de transportes. 2019. 50 f. Trabalho de Conclusão de Curso – Faculdade Católica de Anápolis, Faculdade Católica de Anápolis, Anápolis, 2019. Disponível em: <https://www.catolicadeanapolis.edu.br/biblioteca/wp-content/uploads/2021/06/daniela-ribeiro-parente-patr%c3%8dcia-freitas-rafaela-sardinha-da-costa.pdf>. Acesso em: 26 de mar. 2022.

ROCHA, Osvaldo de Matos Ferreira. **A Humanização da Gestão de Recursos Humanos nas Organizações:** um estudo de caso. 2017. 117 f. Dissertação de Mestrado (Mestrado em Gestão), Universidade Lusófona do Porto, Porto, 2017. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10437/8546>. Acesso em: 12 de ago. 2022.

RODA, Renan Gustavo; SILVA, Thiago Ferreira da. Como potencializar a liderança aplicando uma Gestão Humanizada. **Sociedade cultural e educacional de Garça**, São Paulo, v. 3, n. 10, p. 37-47, 2017. Disponível em: <Dhttps://www.faef.br/userfiles/files/Anais%20FAEF%202017%20-%20Vol%2003%20-%20Administracao%20e%20Ciencias%20Contabeis.pdf#page=36>. Acesso em: 12 de ago. 2022.

SAUSEN, Juliana da Fonseca Capssa Lima. et al. Gestão Humanizada Aplicada Aos Princípios E Práticas Cooperativistas: Estudo De Caso Em Uma Agência Sicredi. **DRd - Desenvolvimento Regional Em Debate**, v. 9, p. 563–582, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.24302/drd.v9i0.2242>. Acesso em: 16 de out. 2022.

SAUSEN, Juliana da Fonseca Capssa Lima; BAGGIO, Daniel K.; LOPES, Naiara R. C. Gestão Humanizada em tempos de pandemia: impactos e contribuições para o cooperativismo. **Revista Alcance,** v. 28, n. 3, p. 374-391, 2021. Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=477768949006>. Acesso em: 02 de nov. 2022.

SAUSEN, Juliana da F. C. Lima; BAGGIO, Daniel Knebe; PATIAS, Ivete Aparecida. Gestão Humanizada. In: GRIEBELER, Marcos Paulo Dhein. **Dicionário de Desenvolvimento Regional e Temas Correlatos**. 2. ed. Rio Grande do Sul: Editora Conceito, 2021. p. 6-9.

SCHMIDT, Beatriz. et al. Psicologia e Gestão de Pessoas em Organizações de Trabalho: investigando a perspectiva estratégica de atuação. **Revista de Ciências Humanas**, São Paulo, v. 47, n. 2, p. 344-361, 2013. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.5007/2178-4582.2013v47n2p344>. Acesso em: 26 de mar. 2022.

SGORLA, Fabiane. A responsabilidade social das organizações privadas: das práticas à gestão. **Revista Alcance**, Biguaçu/SC, v. 16, n. 3, p. 391-403, 2009. Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=477748588008>. Acesso em: 15 de abr. 2022.

SILVA, Adilson Santiago da. **Liderança Humanizada e Desempenho Organizacional:** Estudo de Caso em empresa de Grande Porte do Setor Público. 2019. 88 f. Trabalho de Conclusão de Curso - FGV IDE, Programa FGV Management da Fundação Getúlio Vargas, Curitiba, 2019. Disponível em: <http://repositorio.isaebrasil.com.br/wp-content/uploads/tainacan-items/1438/4297/MBADHG_1.17_Adilson-Santiago-Da-Silva.pdf>. Acesso em: 26 de mar. 2022.

SILVA, Scheila Maria Ferreira; OLIVEIRA, Áurea de Fátima. Burnout em professores universitários do ensino particular. **Psicologia Escolar e Educacional**, Uberlandia/MG, v. 23, p. 1-10, 2019. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/pee/a/T7jDvSM96f5V6tRqgbJZZTk/?format=pdf&lang=en>. Acesso em: 26 de mar. 2022.

SOUZA, Tarciza Alves de; CAMPOS JÚNIOR, Dejanir José; MAGALHÃES, Sérgio Ricardo. A importância do clima organizacional. **Revista da Universidade Vale do Rio Verde**, Três Corações, v. 13, n. 1, p. 315-329, 2015. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5113191>. Acesso em: 13 de nov. 2022.

SOVIENSKI, Fernanda; STIGAR, Robson. Recursos humanos x gestão de pessoas. **Gestão**, v. 10, n. 10, p. 51-61, 2008. Disponível em: <fot_10532becubsos_humanos_x_gestyo_de_pessoas_pdf.pdf(unemat.br)>. Acesso em: 28 de abr. 2022.

SPINK, Mary Jane. **Práticas Discursivas e Produção de Sentido no Cotidiano**. Rio de Janeiro: Editora Cortez, 2013.

ISSN:

Ano 2022

Volume 1 – Número 1

CIÊNCIA NA PRÁTICA

UniSales
Centro Universitário Salesiano

6. APÊNDICES

6.A. ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA PROFISSIONAIS DE RH

1. Idade? Sexo? Tempo de atuação? Área de formação?
2. A empresa que você trabalha possui quantos trabalhadores?
3. O que é uma Gestão Humanizada?
4. Quais atividades você realiza para promover esse tipo de gestão?
5. Quais as necessidades dos trabalhadores que são atendidas por esse modelo de atuação?
6. Utiliza alguma ferramenta para auxiliá-lo(a) nas tarefas? Quais? Em que elas ajudam?
7. Quais os desafios dessa a atuação?
8. Quais os impactos dessa atuação do Gestor de Pessoas para os trabalhadores?
9. Como a Gestão Humanizada promove qualidade de vida para os trabalhadores?
10. Na sua percepção, é preciso avançar na Gestão Humanizada dentro das organizações? Por quê? O que pode ser feito?
11. Quais as mudanças você observa após a implantação da Gestão Humanizada?
12. Deseja acrescentar algum comentário?

6.B. ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA TRABALHADORES ADMINISTRATIVOS OU OPERACIONAIS

1. Idade? Sexo? Tempo de empresa? Setor que atua?
2. A empresa que você trabalha possui quantos trabalhadores?
3. Como é o seu ambiente de trabalho?
4. Como é a sua relação com os seus gestores?
5. Na sua percepção, as empresas priorizam a qualidade de vida dos trabalhadores?
6. Quais são as suas principais necessidades para desenvolver o seu trabalho?
7. Você se sente valorizado pela empresa?
8. Quais ações a empresa promove para o seu bem-estar?
9. O que a empresa poderia fazer para melhorar a sua qualidade de vida?
10. Quais os efeitos/importância que as ações do RH têm sobre você?
11. Você já ouviu falar sobre a Gestão Humanizada? Você considera que a empresa que você trabalha prática esse tipo de gestão?
12. Deseja acrescentar mais algum comentário?

ISSN:

Ano 2022

Volume 1 – Número 1

CIÊNCIA NA PRÁTICA

UniSales
Centro Universitário Salesiano

6.C. TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

UNISALES - CENTRO UNIVERSITÁRIO SALESIANO

PSICOLOGIA

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO:

Você está sendo convidado(a) como voluntário(a) a participar da pesquisa "Gestão Humanizada: os impactos na qualidade de vida dos trabalhadores de organizações privadas" a ser realizada pelo pesquisador principal Edson Almeida da Cruz Neto, sob a orientação da pesquisadora responsável Profª Meª Margareth Marchesi Reis. Nesta pesquisa pretendemos analisar os impactos da Gestão Humanizada na qualidade de vida dos trabalhadores de organizações privadas através da atuação dos Gestores de pessoas. A justificativa encontra-se no fato de que a Gestão Humanizada tem se tornado cada vez mais utilizada por gestores de pessoas com a prerrogativa de trazer mais autonomia, saúde, produtividade e bem-estar aos trabalhadores, bem como tem nesses trabalhadores o principal meio para a sustentabilidade e longevidade das organizações. O objetivo geral desta pesquisa consiste em identificar os impactos na qualidade de vida dos trabalhadores preconizada na Gestão Humanizada implementada por gestores de pessoas; e para alcançá-lo é preciso analisar os métodos utilizadas pelo gestor de pessoas no modelo humanizado de gestão; verificar na perspectiva dos gestores quais são as principais demandas dos trabalhadores; conhecer a percepção de gestores e trabalhadores sobre as práticas humanizadoras; identificar os desafios e potencialidades desse tipo de gestão.

Durante a sua participação não haverá riscos físicos. Entretanto, caso ocorra algum desconforto, os pesquisadores se comprometem a dar suporte imediato, visando minimizar e assegurar seu bem-estar integral. Em qualquer momento você poderá obter esclarecimentos sobre todos os procedimentos e informações utilizados na pesquisa e sobre as formas de divulgação dos resultados. Tem também a liberdade e o direito de recusar sua participação ou retirar seu consentimento em qualquer fase da pesquisa sem necessidade de comunicado prévio. A sua participação é voluntária e a recusa em participar não acarretará qualquer penalidade ou modificação na forma em que é atendido(a) pelas pesquisadoras. Por fim, ao participar deste estudo você não terá qualquer custo, nem receberá nenhum pagamento por sua participação.

Os dados de sua participação serão coletados a partir de entrevistas semiestruturadas que atenderão ao princípio ético do sigilo e da confidencialidade dos dados. Sendo assim, as informações relacionadas a sua identificação, inclusive seu nome, não serão divulgadas sem sua permissão. Os dados que forem incluídos nos resultados e divulgação da pesquisa receberão tratamento de forma a ocultar e/ou alterar quaisquer características que possam te identificar, preservando seu anonimato. Ao final da pesquisa, os pesquisadores se comprometem em informar e divulgar os resultados parciais e/ou finais para os seus participantes, bem como para as demais instituições envolvidas.

Caso você tenha dúvidas sobre o estudo e/ou seus aspectos éticos, você pode entrar em contato com os pesquisadores por meio dos contatos informados ao final deste documento. Você pode

ainda consultar o Comitê de Ética em Pesquisa do Centro Universitário Católico de Vitória, cujo endereço é Av. Vitória n.950, Bairro Forte São João, Vitória (ES), CEP 29017-950, telefone (27) 33318516.

CONSENTIMENTO PÓS INFORMAÇÃO DO PARTICIPANTE VOLUNTÁRIO:

Eu, _____, por me considerar devidamente informado(a) e esclarecido(a) sobre o conteúdo deste termo e da pesquisa a ser desenvolvida, livremente expresso meu consentimento para inclusão, como sujeito da pesquisa. Afirmo também que recebi via de igual teor e forma desse documento por mim assinado.

Favor informar seu e-mail caso deseje receber os resultados após a conclusão da pesquisa. E-mail: _____.

Data: ____/____/____

_____

Assinatura do Participante Voluntário

_____

Edson Almeida da Cruz Neto

edson.cruz123@gmail.com

_____

Profª Meª. Margareth Marchesi Reis

MReis@salesiano.br