

ETEC DONA ESCOLÁSTICA ROSA

ENSINO MÉDIO COM HABILITAÇÃO TÉCNICA PROFISSIONAL EM

ADMINISTRAÇÃO

GESTÃO HUMANIZADA: COMO IMPACTA NA PRODUTIVIDADE

Anna Luiza Carneiro Barbosa*

Isabela Melo Bento Gonçalves**

Kauan Gaspar Dias***

Maria Eduarda Gandra de Moura****

Vinicius Claudino de Oliveira*****

Resumo: Ao estudar administração, é fundamental compreender o contexto no qual ela é utilizada, principalmente no que é relacionado a gestão de pessoas e se essas práticas são humanizadas. A administração de funcionários chamada de Gestão de Pessoas, que surgiu derivada da administração científica do século XX, precisou mudar para se tornar mais humanizada. Quando as empresas valorizam seu funcionário tratando-o como um recurso importante e não somente como uma peça, o engajamento e a produtividade aumenta. Porém, apesar das qualidades, algumas empresas ainda resistem a essa forma de gestão, preferindo formas hierárquicas de gerir. O trabalho busca demonstrar a Gestão Humanizada, seus benefícios e como empresas podem lidar com seus desafios.

Palavras-chaves: Administração. Gestão Humanizada. Funcionários. Produtividade.

1 INTRODUÇÃO

Como futuros profissionais da Administração, é fundamental compreendermos o contexto no qual seremos inseridos, principalmente no que é relacionado às empresas e a gestão sobre seus funcionários que podem variar de organização para organização. Portanto, essa pesquisa é justificada pela necessidade de entender como as empresas tratam seus colaboradores e como conduzem práticas humanizadas.

* Aluna do curso Técnico em Administração, na Etec Dona Escolástica Rosa – anna.barbosa15@etec.sp.gov.br

**Aluna do curso Técnico em Administração, na Etec Dona Escolástica Rosa - isabela.goncalves79@etec.sp.gov.br

***Aluno do curso Técnico em Administração, na Etec Dona Escolástica Rosa – kauan.dias5@etec.sp.gov.br

****Aluna do curso Técnico em Administração, na Etec Dona Escolástica Rosa – maria.moura148@etec.sp.gov.br

***** Aluno do curso Técnico em Administração, na Etec Dona Escolástica Rosa – vinicius.claudino01@etec.sp.gov.br

***** Prof. Abelino Reis, na Etec Dona Escolástica Rosa – abelino.guimaraes01@etec.sp.gov.br

***** Profª. Me Fátima Rocha, na Etec Dona Escolástica Rosa – fatima.silva43@etec.sp.gov.br

Ao realizar Gestão de Pessoas, uma empresa não pode diminuir o valor de seus funcionários como se fossem somente engrenagens ou números, afinal eles são diretamente responsáveis pelo desempenho da organização.

“As pessoas podem aumentar ou reduzir as forças e as fraquezas de uma organização dependendo da maneira como são tratadas. Elas podem ser a fonte de sucesso como também podem ser a fonte de problemas. É melhor tratá-las como fonte de sucesso” (CHIAVENATO, 2014 p. 11)

Seguindo essa ideia onde o desempenho da organização depende diretamente da forma que o funcionário é tratado, a Gestão de Pessoas precisa se tornar mais humanizada. De acordo com Pessoa (2022, p. 22), a gestão humanizada envolve a construção de um ambiente de trabalho que favoreça o respeito, desenvolvimento e confiança entre membros da empresa, reconhecendo o colaborador como parte principal das estratégias administrativas. Assim, pode-se afirmar que é uma forma de gestão de pessoas e negócios que busca trazer equilíbrio entre trabalho e saúde mental dos colaboradores.

Quando as empresas valorizam seus colaboradores, aplicando princípios da gestão humanizada isso reflete diretamente em maior confiança, engajamento e produtividade.

Segundo Ceribeli et al. (2022, p. 140): “A adoção de práticas voltadas para dar suporte e promover o desenvolvimento profissional dos empregados amplia a confiança que eles depositam na organização e o engajamento que apresentam ao executarem suas atividades laborais”.

Assim, investir em pessoas se torna estratégico, demonstrando que valorizar seus colaboradores não é apenas uma questão ética, mas também uma ferramenta para elevar engajamento e fortalecer a performance organizacional aumentando a produtividade.

Entretanto, mesmo diante dos benefícios muitas vezes discutidos, uma quantidade considerável de organizações ainda enfrenta desafios para abandonar modelos tradicionais, autoritários e hierárquicos de liderança, dificultando a construção de ambientes que favoreçam autonomia, diálogo e cooperação.

Na sociedade atual, a gestão humanizada se mostra essencial não apenas para o bem-estar dos colaboradores, mas também para o sucesso da organização. Diante disso, o trabalho tem como objetivo analisar as vantagens da gestão humanizada para as empresas e identificar como as organizações podem lidar com os desafios envolvidos em sua implementação.

2 GESTÃO DE PESSOAS

A necessidade de organizar os estabelecimentos nascidos com a Revolução Industrial, ocorrida na Inglaterra em meados do século XIX, levou profissionais de outras áreas mais antigas, por exemplo da Engenharia, a buscar soluções específicas para problemas que não existiam antes. Então nesse contexto, apresentou-se a necessidade de aplicação de métodos de ciências diversas, para administrar estes empreendimentos dando origem aos fundamentos da Ciência da Administração e aos pensamentos iniciais da gestão de pessoas. (MAXIMIANO, 2000, p. 27).

Chiavenato (2014, p.1) diz que o reconhecimento do valor humano nas organizações acompanhou as transformações sociais e legais do trabalho, reforçando a importância do bem-estar e da motivação.

Portanto mesmo que a Gestão de Pessoas tenha seus pensamentos iniciais derivados desse período, com o passar do tempo, a gestão de pessoas, especialmente no Brasil, acompanhou transformações, evoluindo conforme as exigências sociais e econômicas.

3 ESTILOS DE LIDERANÇA

Existem vários estilos de liderança, diferenciam uns dos outros na forma de como o líder se relaciona com a equipe, a liderança é um conceito controverso e de difícil definição, e é confirmado pelo grande número de estilos e de teorias de liderança. Os mais comuns são, autocrático, democrático, liberal e transformacional. (SOBRAL, 2008)

3.1 Liderança Humanizada

A liderança humanizada é um modelo de gestão que prioriza as pessoas, a empatia e as relações de confiança em vez de uma abordagem focada unicamente

em metas. Segundo a obra de Cogo (2016), relata que a empresa humanizada se reconhece como um organismo e não como um mecanismo, que suas funções são movidas através de emoções, sentimentos e relacionamentos, fazendo com que cada funcionário seja reconhecido como membro, que trabalham juntos para o sucesso da empresa.

3.2 Liderança Autocrática

O líder toma decisões sozinho, de forma direta. Esse estilo de liderança é eficaz em situações de crise que exigem respostas rápidas, porém pode desmotivar a equipe ao longo do tempo. O trabalho só se desenvolve na presença do líder, visto que, quando este se ausenta, o grupo produz pouco e tende a indisciplinar-se. É o estilo que produz maior quantidade de trabalho (FACHADA, 2003)

3.3 Liderança Democrática

O líder sempre valoriza e escuta a opinião da equipe antes de qualquer atitude, incentivando a participação e colaboração, assim criando um ambiente de confiança. O comportamento deste líder é de orientação e de apoio. É o estilo que produz maior qualidade de trabalho. (FACHADA, 2003)

3.4 Liderança Liberal

O líder dá grande autonomia para sua equipe tomar decisões, com pouca intervenção. Pode ser bem produtivo, porém pode levar a falta de um mandante e obter resultados abaixo da meta. A produção não é satisfatória, visto que se perde muito tempo com discussões e questões pessoais. Este é frequentemente considerado o pior estilo de liderança (FACHADA, 2003).

Figura 1 – Diferença entre chefe e líder

CHEFE	LÍDER
Ordena	Solicita
Impõe seu ponto de vista	Está aberto as sugestões
Controla as atividades	Confia ao delegar funções
É paternalista (protege uns e persegue outros)	Presta atenção em cada um de seus subordinados (sabe explorar as habilidades)
É autoritário	É democrático
Cria um clima negativo de insegurança e ameaça	Conquista positiva de credibilidade através da admiração e do respeito mútuos
Tem dificuldades para se expressar	Comunica-se bem

Fonte: Autores, 2025.

4 FUNDAMENTOS DA GESTÃO HUMANIZADA

A Gestão Humanizada é considerada um modelo de gestão de pessoas e negócios, priorizando a sustentabilidade, humanização dos processos, valorização e reconhecimento das características individuais dos envolvidos nas atividades organizacionais, buscando comunicação transparente e harmonia (PESSOA, 2022). Com o pensamento de compreender e satisfazer as necessidades humanas, contribuindo para a redução de conflitos e desenvolvimento de boas relações nos ambientes organizacionais. Para isso, é necessário manter o equilíbrio entre pessoas e empresas.

Com a aplicação da gestão humanizada e a demonstração da conscientização sobre práticas de atividades seguras, é possível melhorar as condições de trabalho de vida dos profissionais, gestores e fornecedores, consequentemente, aumento na produtividade e lucro das organizações (PESSOA, 2022). Mas a valorização deve incluir também a administração de cargos, salários e benefícios, organização do trabalho e estilo de direção. Com isso, proporcionando maior qualidade de vida aos seus colaboradores, cuidando de sua saúde física e emocional. Assim, gerando menos custos com recrutamento e treinamento, levando a maiores índices de produtividade (SISODIA et al., 2020).

Com o objetivo final de trazer a ideia de que o trabalho não seja mais visto unicamente como um meio de sobrevivência, mas como uma forma de desenvolvimento e realização pessoal, por isso, é essencial que os líderes das

empresas supram essa necessidade através do reconhecimento de seus colaboradores (PESSOA, 2022). Um dos meios de aplicar a gestão humanizada nas empresas, seria através de um bom desenvolvimento de clima e cultura organizacional.

5 CLIMA E CULTURA ORGANIZACIONAL

A cultura organizacional está interligada ao conceito de cultura, pois compartilham crenças, ideias e valores. O comportamento dos colaboradores, seus horários, suas atitudes, a forma como realizar uma determinada atividade cotidiana, está fomentado pela cultura predominante na empresa, sendo assim fundamental para que as organizações criem sua identidade distinta das demais, fazendo com que este seja seu maior diferencial competitivo.

Para Robbins et.al (2010), a cultura organizacional se refere à maneira pela qual os colaboradores percebem as características da cultura da empresa, e não o fato de eles gostarem ou não delas. O comportamento organizacional do indivíduo nas organizações, as atitudes predominantes, as pressuposições subjacentes, às aspirações e os assuntos relevantes nas interações entre os membros fazem parte da cultura da organização.

Já o clima organizacional está diretamente ligado ao bem-estar do colaborador, a forma como ele desempenha seu trabalho, como se relaciona com a equipe e como estes estão satisfeitos ao decorrer do processo de trabalho. Um bom clima proporciona ambiente adequado para a realização de tarefas atribuídas a cada um na organização. Para Lima e Albano (2002) o clima organizacional é de certa forma, o reflexo da cultura organizacional, ou seja, o reflexo dos efeitos dessa cultura na organização como um todo.

Segundo Carvalho et.al (2008), para saber criar um ambiente saudável é preciso também ouvir as pessoas, pois havendo esse diálogo, os problemas podem ser mais facilmente identificados e sanados. Surge então a necessidade de estabelecer um bom relacionamento na criação do clima favorável, pois as soluções para os problemas serão facilmente aplicáveis à organização que está sofrendo algum desvio de foco do objetivo, visando tanto o bem-estar do colaborador como também o atendimento das metas que a organização estipulou.

Para Dias (2007), o clima está diretamente relacionado com a cultura das organizações. As modificações culturais geram expectativas, às vezes, insatisfação e insegurança, e estas situações criam o clima organizacional. Esses também influenciam no desempenho dos trabalhadores, tanto nos seus resultados, quanto na motivação para se esforçar cada vez mais na empresa.

6 MOTIVAÇÃO NO TRABALHO

De acordo com Robbins (2005, pg. 132), a motivação no ambiente de trabalho é um conjunto de fatores, tanto internos quanto externos, que tem a finalidade de promover a dedicação, engajamento e a busca por resultados dos funcionários.

Tanto a motivação quanto a valorização de seus desempenhos são aspectos de extrema importância no incentivo aos colaboradores e na aplicação da gestão humanizada em empresas. Teorias motivacionais foram criadas por psicólogos e professores, a partir da análise comportamental dos seres humanos e aquilo que os motiva, tanto nas áreas profissionais, quanto nas pessoais.

6.1 Teorias motivacionais

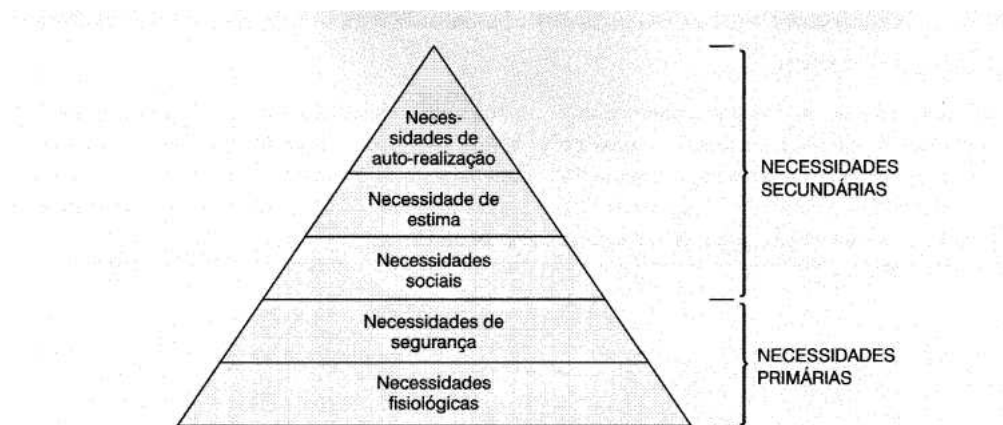
Segundo Robbins (2005, pg. 132), ao longo do tempo foram surgindo teorias, que vários estudiosos ajudaram a desenvolver, que analisam aquilo que motiva os seres humanos. As teorias motivacionais foram criadas por pesquisadores, psicólogos e professores a fim de descobrir os fatores que impulsionam a motivação no indivíduo, essas podendo ser aplicadas inclusive no ambiente de trabalho.

6.1.1 Teoria da hierarquia das necessidades

Essa teoria busca explicar o que motiva o comportamento das pessoas. Criada pelo psicólogo norte-americano Abraham Maslow na década de 1940, tornando-se uma das mais famosas no campo da motivação humana. A teoria propõe uma hierarquia de necessidades, representada por uma pirâmide que se inicia com as necessidades mais básicas, que um ser humano requer, e evolui para as necessidades superiores. De acordo com Maslow, somente quando as necessidades

básicas são satisfeitas, o indivíduo busca níveis mais elevados de realização pessoal e profissional. (CHIAVENATO, 2003, pg. 329)

Figura 2 – Pirâmide de Maslow



Fonte: CHIAVENATO (2003).

6.1.1.1 Necessidades Fisiológicas

Na base da pirâmide se encontram as necessidades fisiológicas, representando visualmente aquilo que o ser humano busca satisfazer em primeiro lugar, como a fome e a sede, o cansaço e se proteger do frio ou calor. São necessidades instintivas e que já nascem com o indivíduo. (CHIAVENATO, 2003, pg. 329)

Portanto, entendemos que se as necessidades mais básicas para os seres humanos não forem atendidas, este não consegue investir sua motivação para realizar qualquer necessidade superior.

6.1.1.2 Necessidades de Segurança

No segundo nível das necessidades humanas, está a necessidade de segurança, que está relacionado ao ser humano se sentir seguro, ter estabilidade e não estar exposto a situações de perigos externos, como violência e problemas estruturais ou de falta de manutenção no local de trabalho. Novamente o indivíduo busca sanar estas necessidades, para posteriormente focar em outros anseios. (CHIAVENATO, 2003, pg. 330)

6.1.1.3 Necessidades Sociais

As necessidades sociais se manifestam logo após as necessidades mais baixas (fisiológicas e segurança) estiverem sanadas. Elas estão relacionadas com os relacionamentos humanos, a carência das pessoas em estar em contato com outras, as relações amorosas, a aceitação na sociedade e pertencimento a um grupo. Quando as necessidades sociais não estão suficientemente satisfeitas, o indivíduo torna-se resistente, antagônico e hostil em relação às pessoas que o cercam. (CHIAVENATO, 2003, pg. 330)

6.1.1.4 Necessidades de Estima

As necessidades de estima são consideradas, por Maslow, como necessidades secundárias, e estas são ligadas ao reconhecimento das próprias qualidades, da avaliação do próximo, da autoconfiança, dos status e autonomia. (CHIAVENATO, 2003, pg. 330)

Podemos enxergar que quando estas necessidades não estão satisfeitas, elas geram no indivíduo o sentimento de impotência, de dependência, a baixa estima e, conseqüentemente, um desânimo que influencia na improdutividade para ele mesmo e para o ambiente que está inserido. (CHIAVENATO, 2003, pg. 330)

6.1.1.5 Necessidades de Autorrealização

As necessidades de autorrealização são a primeira na pirâmide, a última necessidade a ser ansiada e a mais complexa para se saciar. São as necessidades que não são preenchidas por completo, pois estão relacionadas com o autodesenvolvimento contínuo do ser humano, e a exploração de seu potencial, por isso, não existe um limite, uma vez que sempre há algo para aprimorar-se e crescer. (CHIAVENATO, 2003, pg. 330)

Inúmeras teorias motivacionais foram criadas e são utilizadas por organizações, além da Teoria da Hierarquia das Necessidades, como a teoria dos Dois Fatores e a teoria ERG.

6.1.2 Teoria dos dois fatores de Herzberg

Frederick Herzberg, autor da teoria dos dois fatores, foi um importante psicólogo e professor. Ele desenvolveu essa teoria por meio de entrevistas realizadas com diversos profissionais que eram questionados sobre os fatores que os agradavam, e os que os desagradavam nas empresas em que trabalhavam.

Assim dividindo os elementos que influenciam a motivação no trabalho em fatores higiênicos e fatores motivacionais. Os fatores higiênicos são responsáveis por evitar a insatisfação do trabalhador, mas não motivam o indivíduo, já os fatores motivacionais são aqueles que realmente geram satisfação e engajamento. (CHIAVENATO, 2003, pg. 334)

6.1.2.1 Fatores Higiênicos

Os fatores higiênicos estão relacionados ao ambiente e as condições de trabalho, como salário, segurança no emprego, políticas da empresa, relações interpessoais e condições físicas. Quando esses fatores estão inadequados, geram insatisfação entre os funcionários. No entanto, mesmo que sejam oferecidos em boas condições, eles não têm o poder de motivar as pessoas, apenas evitam que fiquem descontentes. Herzberg também os chama de fatores insatisfacientes, por estarem mais relacionados com as insatisfações dos indivíduos, ou a nenhuma satisfação dos mesmos. (CHIAVENATO, 2003, pg. 333)

6.1.2.2 Fatores Motivacionais

Os fatores motivacionais estão relacionados ao conteúdo do trabalho em si, e a realização de tarefas que o indivíduo se identifica. O reconhecimento, crescimento profissional, as promoções e a autorrealização, também englobam os fatores motivacionais. Estes, quando presentes, despertam satisfação e engajamento genuíno nos colaboradores, levando-os a se empenhar mais e alcançar melhores resultados. Herzberg, portanto, concluiu, que a verdadeira motivação vem de dentro, da forma como o indivíduo percebe e se envolve com suas tarefas, e não apenas das recompensas externas que recebe. (CHIAVENATO, 2003, pg. 334)

6.1.3 Teoria erg de Clayton Alderfer

A teoria ERG é uma reformulação da Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow, desenvolvida pelo psicólogo Clayton Alderfer na década de 1960, criada com o objetivo de tornar a explicação da motivação humana mais adaptável e realista, já que ele acreditava que as pessoas não seguiam necessariamente um anseio hierárquico de necessidades, como propunha Maslow.

A sigla ERG representa as três categorias de necessidades humanas identificadas por Alderfer, e resumem os cinco níveis da pirâmide de Maslow: Existência (Existence) se refere às necessidades da base da pirâmide (fisiológicas e de segurança), Relação (Relatedness) as necessidades sociais, e Crescimento (Growth) as duas necessidades no topo da pirâmide (estima e autorrealização). (ROBBINS, 2005, pg. 136).

A teoria ERG não pressupõe a existência de uma hierarquia rígida, em que uma necessidade de nível baixo tenha de ser satisfeita substancialmente antes se poder seguir adiante. Uma pessoa pode, por exemplo, trabalhar em seu crescimento pessoal mesmo que necessidades de existência ou de relacionamento não tenham sido ainda atendidas; ou as três categorias podem operar simultaneamente. (ROBBINS, 2005, pg. 137).

Portanto, compreendemos que as teorias motivacionais analisam o comportamento humano, com a finalidade de entender o que os motiva, e a aplicação delas nas empresas são meios de conseguir uma maior produtividade de seus colaboradores.

7 IMPACTO NA PRODUTIVIDADE

Um líder que inspira e motiva sua equipe naturalmente promove um ambiente de trabalho mais engajado e produtivo. Quando os colaboradores se sentem valorizados, ouvem palavras de incentivo e percebem que seu esforço é reconhecido, passam a desempenhar suas funções com mais entusiasmo e autonomia. Isso cria um ciclo positivo, onde o comprometimento deixa de ser uma obrigação e se transforma em satisfação pessoal e profissional.

Colaboradores engajados demonstram uma forte conexão com suas tarefas e, por esse motivo, trabalham duro para alcançar as metas que estão alinhadas com

seus comprometimentos e objetivos, fato que resulta num excelente desempenho no trabalho (CERIBELI et al, 2019, p.25).

Uma das formas de gestão humanizada, a liderança transformacional, busca como o nome diz, transformar seus funcionários em pessoas capacitadas a exercer algo maior que sua própria função, buscando sempre melhorar e evoluir.

Assim, o trabalho deixa de ser apenas uma rotina cansativa, e passa a ter significado, impulsionando resultados mais consistentes e duradouros.

8 QTV – QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

A Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) é um termo abrangente e em construção, mas que no seu geral avalia condições físicas, ambientais e psicológicas. Ela se preocupa com o ambiente de trabalho fornecido para os colaboradores e as atividades por eles praticadas, pois o nível de prazer dos funcionários afeta diretamente no desempenho da organização.

Segundo o JusBrasil (2014), pode-se dizer que o marco que inicia o estudo voltado a uma melhor qualidade de vida no trabalho, é dado a Revolução Industrial, voltada a segurança e salubridade do trabalho, no tratamento dispensado ao trabalhador e no aumento de salário.

O QVT surgiu em um período de grandes transformações, logo depois da segunda guerra mundial, quando veio ao mundo a automatização e a inovação das indústrias, o que gerou novos desacordos, como os conflitos entre os colaboradores e a ausência dos trabalhadores no serviço, bem conhecido como absenteísmo.

8.1 Benefícios do QVT para os trabalhadores

Segundo o site GOV, 72% dos brasileiros sofrem de estresse e 32% dos brasileiros sofrem de burnout. Absenteísmo, fadiga, doenças mentais e físicas são alguns traços que podem ser avaliados para entender a saúde do trabalhador. Por isso, dentro das empresas é de extrema importância a aplicação do QVT, eles possuem diversas vantagens como a redução desses sintomas, a promoção de segurança e saúde dos colaboradores e o aumento da produtividade.

8.2 Relação entre bem-estar e desempenho

Uma das principais associações a qualidade de vida no trabalho, e que vem se destacando por conectar com o desenvolvimento e crescimento dentro das empresas, é o fato de que a satisfação dos funcionários está diretamente ligada a produtividade da instituição. O comprometimento e a motivação do trabalhador ocorrem de maneira mais natural nos ambientes onde os funcionários tenham maior

A valorização pessoal dentro da organização é fundamental para o seu desenvolvimento, não só organizacional, mas também da produtividade. Compreender os fatores que favorecem a satisfação, o progresso e a realização pessoal, é necessário para utilizá-los de maneira estratégica, afim de alcançar seus objetivos.

9 TRABALHO HÍBRIDO/REMOTO E COMO AFETAM AS RELAÇÕES HUMANAS

A adoção dos métodos de trabalho híbrido e remoto transforma de forma significativa as relações dos colaboradores dentro das instituições. Esses modelos vierem a ficar mais frequentes dentro das empresas após a pandemia dose COVID-19, onde diversos trabalhadores se viram obrigados a ficar dentro de casa, modificando a convivência e a dinâmica de colaboração entre os funcionários.

Esse formato trouxe diversos benefícios, como a flexibilidade de horário, a liberdade na execução de tarefas e o poder de equilibrar a vida pessoal e profissional. Assim, ele representa uma transformação mais ampla na lógica tradicional de trabalho, com impactos significativos na gestão de pessoas, na cultura organizacional e nos resultados corporativos (DUARTE et al., 2023).

Segundo pesquisas da FEA (Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuaria), liberadas pelo site Jornal USP (2025), 94% dos trabalhadores dizem que o modelo de trabalho híbrido e remoto melhorou suas vidas. Muitos funcionários passam a valorizar mais a liberdade e o trabalho, pois conseguem organizar o próprio tempo e a redução diária pelo estresse causado pelos deslocamentos até o serviço.

10 SAÚDE MENTAL NO AMBIENTE DE TRABALHO

A saúde mental e emocional no ambiente de trabalho é um tema essencial a ser abordado nos dias atuais, diz respeito à saúde psicológica, ao bem-estar e a capacidade dos colaboradores de equilibrar as demandas e pressões da vida profissional e pessoal. Um ambiente de trabalho saudável é aquele que promove respeito, empatia, valorização individual e suporte emocional, evitando situações que possam causar sofrimento psíquico.

10.1 Fatores que afetam a saúde mental

Diversos fatores podem comprometer a saúde mental dos trabalhadores, os principais são o excesso de carga horária, a pressão por resultados, a falta de reconhecimento e a ausência de diálogo entre líderes e equipe. Empresas que priorizam apenas o desempenho, sem considerar o bem-estar, tendem a causar sobrecarga emocional e desmotivação nos colaboradores.

Todos sabemos que o estresse dos funcionários vem se tornando um problema cada vez maior nas organizações. Amigos se queixam de que estão trabalhando muito mais, com cargas e horários cada vez maiores. Lemos pesquisas em que os funcionários reclamam do estresse criado pela necessidade de equilibrar as responsabilidades do trabalho com as da família. (ROBBINS, 2005, pg. 438)

10.2 DOENÇAS PSICOSSOCIAIS

Doenças psicossociais ocupacionais são aquelas relacionadas ao ambiente e condições de trabalho. Essas patologias estão ligadas a fatores psicossociais como clima organizacional, metas estabelecidas, ritmo das tarefas e mecanismos de cobrança.

A síndrome de burnout tem como principal característica o esgotamento mental e físico. Segundo a Organização Mundial da Saúde, outros sinais da patologia são cinismo, sentimentos negativos sobre o trabalho e queda na eficácia profissional. A OMS descreve o burnout como “uma síndrome resultante de um estresse crônico no trabalho que não foi administrado com êxito”.

O estresse ocupacional, outra doença psicossocial muito comum, é uma resposta natural do corpo a pressões e demandas excessivas no ambiente de

trabalho. Sintomas como irritabilidade, dificuldade de concentração e esgotamento físico são sinais de estresse.

Não são poucos os fatores que podem ser fontes de estresse dentro de uma organização. Alguns exemplos são as pressões para evitar erros ou cumprir prazos, a excessiva carga de tarefas, um chefe exigente e insensível, e colegas desagradáveis. (ROBBINS, 2005, pg. 440)

Já a ansiedade, mesmo não estando diretamente associada a questões corporativas, ela pode ser agravada pelo ambiente de trabalho, a rotina agitada, o estresse acumulado pela sobrecarga de tarefas ou alguma demanda emocional pode gerar crises. No trabalho, crises de ansiedade podem comprometer a produtividade, por isso, é preciso entender cada caso, para saber o que fazer quando a ansiedade começa a se manifestar, suas consequências e até como controlá-la.

11 INDICADORES DE PRODUTIVIDADE RELACIONADOS À GESTÃO HUMANIZADA

A mensuração da produtividade com foco humano busca equilibrar resultados organizacionais e bem-estar dos colaboradores. Nesse modelo, o desempenho não é avaliado apenas por números, mas também pela satisfação, engajamento e desenvolvimento das pessoas.

Os indicadores quantitativos incluem métricas como:

- a) Taxa de produtividade por colaborador (relação entre produção e tempo trabalhado);
- b) Taxa de absenteísmo (faltas e atrasos);
- c) Rotatividade de pessoal (turnover);
- d) Cumprimento de metas e prazos;
- e) Redução de custos operacionais;
- f) Número de treinamentos realizados e horas de capacitação.

Já os indicadores qualitativos avaliam percepções e comportamentos, como:

- a) Nível de satisfação e clima organizacional (por meio de pesquisas internas);
- b) Engajamento e motivação;
- c) Qualidade das relações interpessoais e da comunicação interna;
- d) Reconhecimento e valorização profissional;

e) Equilíbrio entre vida pessoal e profissional.

Casos de sucesso (benchmarking): empresas como Natura, Magazine Luiza e Google são referências em gestão humanizada. A Natura se destaca por integrar sustentabilidade e propósito à rotina dos colaboradores, aumentando o engajamento. A Magazine Luiza investe fortemente em cultura de pertencimento e programas de reconhecimento, o que reduz a rotatividade. Já o Google é exemplo mundial por valorizar a autonomia, criatividade e bem-estar, o que reflete diretamente em alta produtividade e inovação.

12 DESAFIOS DA GESTÃO HUMANIZADA

Adotar um estilo de gestão humanizada pode ter muitos desafios para as lideranças. Muitas vezes, os profissionais têm dificuldade em abandonar abordagens mais autoritárias e hierárquicas e se adaptar a um estilo de liderança mais participativo e democrático.

Outro obstáculo é encontrar equilíbrio entre gestão de necessidade dos colaboradores e busca pelos objetivos estratégicos da empresa. Uma liderança que somente se preocupa com o bem-estar dos funcionários pode prejudicar a produtividade e rentabilidade da empresa, entretanto e uma liderança muito rígida e focada em resultados pode gerar um clima de desmotivação e insatisfação entre os colaboradores. (FAAP - Fundação Armando Alvares Penteado. “Liderança Humanizada: Desafios e Oportunidades no Mundo Corporativo”.)

12.1 Clima Organizacional Ruim

Geralmente, um dos desafios da Gestão de Pessoas tradicional é conseguir transformar e agir de forma positiva o clima da organização. Com medidas e práticas que alimentam o perfil de comando e controle, fica até difícil para os colaboradores se sentirem a vontade de falar quando o ambiente de trabalho não está confortável. (HOFF; GRASEL, 2025).

A Gestão Humanizada preza para manter um ambiente acolhedor e aberto para que os funcionários se sintam confortáveis dentro do ambiente de trabalho, sem deixar que problemas se acumulem e destrua a convivência entre colaboradores.

12.2 Centralização de Responsabilidades

Uma gestão de pessoas humanizada e eficiente nos dias de hoje, precisa ser descentralizada, ou seja, as ideias, abordagens e processos tem que ser definidos em conjunto já que o time lida dia a dia com as operações e com os problemas encontrados. Então o ideal é que as decisões não sejam drasticamente tomadas somente pela liderança sem antes consultar a equipe.

12.3 Falta de Confiança

Ao não confiar em seus funcionários e tentar constantemente controla-los pode ocasionar em prejuízos na produtividade da empresa. Todos os processos se tornam burocráticos, os problemas demoram pra se resolver, os líderes se sentem sobrecarregados e os profissionais se sentem desvalorizados.

Dar autonomia aos colaboradores é importante para que eles assumam responsabilidades e consigam desenvolver novas competências. Essa construção deve ser feita aos poucos, com acompanhamento e direcionamento adequado, mas é essencial permitir que todos testem e se sintam bem com os resultados obtidos. (HOFF; GRASEL, 2025).

12.4 Integração da Tecnologia na Gestão Humanizada

A incorporação de ferramentas digitais na gestão é um desafio e ao mesmo tempo uma oportunidade. Em ambientes híbridos ou remotos, manter o engajamento e a comunicação entre os colaboradores pode se tornar uma tarefa complexa.

Ferramentas online, como o Slack e o Microsoft Teams, podem ajudar a manter os colaboradores conectados e engajados, mesmo em equipes remotas. Já plataformas de gestão de projetos, como o Asana, o Monday e o Trello, podem ajudar a coordenar e monitorar o trabalho em equipe, aumentando a eficiência e a produtividade. Combinadas com uma liderança humanizada, essas tecnologias podem levar a um ambiente de trabalho mais colaborativo e produtivo, beneficiando tanto os colaboradores quanto a empresa como um todo. (FAAP - Fundação Armando Alvares Penteado. “Liderança Humanizada: Desafios e Oportunidades no Mundo Corporativo.”)

Mediante esses desafios, é ideal que a liderança humanizada seja adotada em âmbito organizacional e não só praticada de forma isolada por alguns gestores. Portanto, o primeiro passo é capacitar outros profissionais, por meio de treinamentos

focados em empatia, comunicação efetiva, resolução de conflitos e gestão de equipes. Só então uma empresa realmente terá uma gestão humanizada.

13 PERSPECTIVAS DA GESTÃO HUMANIZADA DENTRO DE EMPRESAS PRIVADAS E PÚBLICAS

Com base nas pesquisas bibliográficas feitas, foi possível observar que a gestão humanizada possui alguns pilares para a sua efetiva aplicação, como a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT), a cultura organizacional da empresa, se a liderança está apta a trabalhar com essa gestão. A partir disso, para entender os ambientes que a liderança organizacional é aplicada e como isso afeta na produtividade do funcionário, o estudo de caso foi feito.

Por meio de entrevistas com perguntas descritivas, coletamos respostas de 4 pessoas de setores diferentes da indústria, sendo duas do departamento público e duas no departamento particular, para que fosse possível fazer a análise. De maneira geral, os entrevistados apresentaram sua formação e sua experiência na área de gestão administrativa, também foi perguntado sobre a cultura organizacional da empresa, se o integrante da pesquisa se considerava um líder, como eram avaliados seus funcionários, sobre a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) dentro do setor do mesmo, e também foram perguntados sobre o engajamento de sua equipe, dentre outras questões.

Como dito antes, as perguntas foram feitas em tópicos e de forma descritiva. Após a apresentação, o questionário seguiu a seguinte ordem:

13.1 Bloco sobre a cultura Organizacional

13.1.1 - “Você acredita que a cultura organizacional dentro da sua empresa é efetiva?”

13.1.2 - “A aplicação dentro do seu setor traz resultados positivos para o desempenho das pessoas como profissionais?”

Tabela 1 - Referente a credibilidade da cultura organizacional da empresa.

Área Pública		Área Privada	
Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 1	Entrevistado 2
Sim. A cultura organizacional está bem estruturada e alinhada às estratégias da empresa.	Sim.	Acredito que sim, existem modelos de recursos a serem seguidos sempre de forma padronizada.	Sim.

Fonte: Autores, 2025

Tabela 2 - Referente aos resultados obtidos através da aplicação.

Área Pública		Área Privada	
Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 1	Entrevistado 2
Sim. Ela orienta comportamentos, promove clareza de metas e incentiva o crescimento contínuo.	Sim, sempre bem aplicada surge resultados impressionantes.	Sim, as estruturas organizacionais que existem na empresa otimizam o trabalho dos profissionais.	Certamente.

Fonte: Autores, 2025

Ao observar as respostas, foi possível analisar que ambos os departamentos, tanto público, quanto privado, possuem uma cultura organizacional que é funcional e é benéfica para a empresa. Além de corroborar com o desenvolvimento profissional do funcionário, o que afeta diretamente no desempenho individual e coletivo.

13.2 Bloco sobre a Liderança

13.2.1 - “Você acredita atuar como um líder?”

13.2.2 - “Você está exercendo essa função?”

13.2.3 - “Possui o hábito de avaliar os profissionais que atuam com você?”

13.2.4 - “De que maneira isso é feito?”

13.2.5 - “Utiliza algum indicador de produtividade?”

Tabela 3 - Referente a atuação como líder.

Área Pública		Área Privada	
Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 1	Entrevistado 2
Sim. Atuo como facilitador.	Sim.	Sim.	Acredito e atuo como um.

Fonte: Autores, 2025

Tabela 4 - Referente a atuação atual como líder.

Área Pública		Área Privada	
Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 1	Entrevistado 2
Sim	Sim	Sim, eu avalio o potencial e as qualidades de cada colaborador em diversas áreas.	Sim, divido conhecimento, estímulo e desafio meus colaboradores a crescer.

Fonte: Autores, 2025

Tabela 5 - Referente ao hábito de avaliação dos funcionários.

Área Pública		Área Privada	
Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 1	Entrevistado 2
Sim	Sim, a avaliação dos profissionais é fundamental na liderança.	Sim.	Sim.

Fonte: Autores, 2025

Tabela 6 - Referente aos métodos de avaliação.

Área Pública		Área Privada	
Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 1	Entrevistado 2
A avaliação é conduzida de forma contínua, com feedback, reuniões, análise de metas e competências.	Feedback com os resultados dentro da atividade de cada um dos liberados	Eu acompanho o desempenho dos colaboradores durante todo o expediente de trabalho	Através de KPI's que medem o desempenho

Fonte: Autores, 2025

Tabela 7 - Referente aos indicadores de produtividade.

Área Pública		Área Privada	
Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 1	Entrevistado 2
Sim. KPIs relacionados a metas individuais e coletivas, SLA, qualidade de entrega e outros.	Sim, o indicador que a Empresa estabelece.	Sim, relatórios mensais de todas as atividades desempenhadas por cada funcionário.	Defino metas de forma clara. Avaliação de desempenho. Eficiência profissional. Satisfação dos clientes.

Fonte: Autores, 2025

Evidencia-se que todos os entrevistados são líderes e possuem o hábito de avaliar seus funcionários. A pesquisa aponta que os entrevistados estão sempre dispostos a orientar e apoiar os colaboradores, os direcionando na melhor direção para eles e para a empresa, além disso, ambos os setores apresentaram o hábito de avaliar seus funcionários, através de KPI'S, reuniões para o alinhamento, análise de comportamento e de metas, relatórios mensais e outros tipos, a fim de fazer feedbacks que ajudem o funcionário a evoluir profissionalmente dentro da empresa.

13.3 Bloco sobre a QVT – Qualidade de Vida no Trabalho

13.3.1 - “Conhece sobre a QVT - Qualidade de Vida no Trabalho?”

13.3.2 - “Acredita que a gestão da QVT pode afetar diretamente o desempenho do funcionário?”

13.3.3 - “Acha que sua equipe tem boa QVT?”

Tabela 8 - Referente ao conhecimento da QVT.

Área Pública		Área Privada	
Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 1	Entrevistado 2
Sim.	Sim	Sim.	Sim.

Fonte: Autores, 2025

Tabela 9 - Referente ao efeito do QVT no desempenho do funcionário.

Área Pública		Área Privada	
Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 1	Entrevistado 2
Sim. Quando o colaborador se tende a aumentar a produtividade.	Certamente. Atualmente QTV é fundamental para uma Empresa, é um aliado forte.	Sim, pois um trabalho desgastante afeta diretamente a produtividade.	Com toda certeza, desempenho, bem-estar e saúde.

Fonte: Autores, 2025

Tabela 10 - Referente a QVT na equipe.

Área Pública		Área Privada	
Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 1	Entrevistado 2
Sim, mas com pontos de melhoria. Buscamos manter um ambiente saudável, diálogo aberto, respeito.	Tem sim, porém já tivemos muito mais, atualmente utiliza QVT pouco envolvente para os funcionários.	Sim, pois a jornada de trabalho possibilita uma vida social ativa.	Sem dúvida.

Fonte: Autores, 2025

Todos os integrantes da pesquisa conhecem a Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) e compreendem que quando aplicada de maneira benéfica para os colaboradores, podem auxiliar a relação líder-funcionário, no bem-estar, no desempenho, o que aumenta a produtividade e o comprometimento, reduzindo os níveis de absenteísmo. Já quando foram questionados sobre a QVT da sua equipe, os participantes do departamento privado não tiveram dúvidas sobre a satisfação do seu setor, mas os participantes do departamento público informaram que ainda existe a necessidade de algumas melhorias, porém disseram que sempre buscam ajustar a carga de trabalho e manter um ambiente saudável.

13.4 Bloco sobre os métodos de Liderança

13.4.1 - “Conhece algum método de liderança para engajar a produtividade da equipe?”

13.4.2 - “Quais são utilizados em sua organização?”

13.4.3 - “Que tipo de liderança você usa com sua equipe?”

Tabela 11 - Referente ao conhecimento sobre métodos de liderança.

Área Pública		Área Privada	
Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 1	Entrevistado 2
Sim, métodos como liderança situacional, gestão por competências, feedback contínuo, empowerment são aplicados.	O reconhecimento dos funcionários é um método que deve ser utilizado.	Sim.	Sim.

Fonte: Autores, 2025

Tabela 12 - Referente aos métodos de liderança utilizados na organização.

Área Pública		Área Privada	
Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 1	Entrevistado 2
Liderança situacional, gestão por metas, feedback contínuo, PDCA e coaching interno.	Utiliza o reconhecimento, porém muitas vezes com números muitos difíceis de obter, por isso a gestão local precisa ficar adotando métodos pontuais para evitar a decepção.	Quanto a maior a complexibilidade do trabalho, tais como recursos, o colaborador recebe uma contraprestação financeira.	Liderança motivadora e situacional.

Fonte: Autores, 2025

Tabela 13 - Referente aos métodos de liderança utilizados na equipe.

Área Pública		Área Privada	
Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 1	Entrevistado 2
Liderança humanizada com foco situacional e participativo.	O apoio nas atividades difíceis, Reuniões de atualizações, reconhecimentos locais, confraternização.	Acesso ilimitado de todos os colaboradores para tirar dúvidas e serem auxiliados de como executar as tarefas que lhes foram designadas.	As duas acima (5.2), sendo a situacional mais utilizada por conta das correções de rumo.

Fonte: Autores, 2025

Os participantes deixaram claro seu conhecimento sobre os tipos de liderança e quais são aplicados por eles e suas organizações. Os integrantes do setor particular apresentaram como métodos utilizados a liderança situacional - que varia de acordo com o momento, as metas e as necessidades da equipe - e a liderança participativa - que possui uma comunicação aberta e um ambiente colaborativo -, e os líderes do setor público apresentaram a liderança humanizada com foco situacional e

participativo. É importante destacar que a área pública e privada ressaltou a importância de uma gestão de metas e recompensas por atingi-las.

13.5 Bloco sobre a gestão humanizada

13.5.1 - “Conhece a liderança humanizada e os benefícios dela para a empresa e equipe?”

Tabela 14 - Referente ao conhecimento sobre a gestão humanizada.

Área Pública		Área Privada	
Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 1	Entrevistado 2
Sim, a liderança humanizada considera o colaborador como protagonista, fortalece o clima organizacional, aumenta a motivação e contribui para um alto desempenho contínuo.	Sim, na verdade todos os métodos utilizados sempre tem uma dosagem da liderança humanizada.	Sim, esse tipo de liderança contribui para uma maior produtividade dentro da empresa, pois o líder enxerga o potencial de cada um e os designa para a função que o funcionário tenha mais habilidades.	Sim. E utilizo dentro da situacional, através de análise de clima organizacional, face to face, para valorizar o relacionamento e desenvolvimento pessoal.

Fonte: Autores, 2025

Todos os líderes entrevistados possuem o conhecimento dos benefícios da liderança humanizada no trabalho e na organização. Eles destacam como a gestão humanizada traz o colaborador como protagonista, permitindo ao líder analisar suas principais características e ajustar conforme as necessidades da empresa e qualidades do funcionário, o que permite maior produtividade da organização e do colaborador, isso também contribui para valorizar o relacionamento e aumentar a motivação da equipe.

14 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A finalidade deste trabalho foi realizar uma pesquisa sobre a forma de liderança, gestão humanizada, para comprovar sua eficácia diante da melhoria na

produtividade dos colaboradores, e na criação de um clima organizacional agradável entre líderes e funcionários.

Foram levantadas questões sobre se a aplicação da gestão humanizada, que é considerada um modelo de gestão que prioriza a sustentabilidade, humanização dos processos, valorização e reconhecimento dos funcionários, é realmente efetiva nas empresas. Analisando os resultados obtidos das entrevistas realizadas com líderes de empresas públicas e privadas podemos perceber como a gestão humanizada já é muito aplicada nas empresas e que ela é de suma importância para criar um ambiente trabalhista mais produtivo e saudável.

De forma generalizada, todos os participantes adicionaram pontos essenciais para a análise ao responderem as perguntas. Por meio dessas devolutivas, foi possível compreender os diversos fatores que contribuem para uma liderança humanizada e como e se eles se aplicam dentro de empresas reais, do setor público e privado, além de permitir a análise dos benefícios práticos da gestão. O estudo permitiu apresentar melhor a gestão humanizada para os líderes e incentivar a aplicação adequada dentro das organizações.

Portanto, pode-se concluir que hoje a gestão humanizada é uma das melhores opções de gestão para um líder utilizar em sua empresa, pois ela proporciona benefícios para ambos os lados, onde o líder consegue alcançar uma maior produtividade do seu time, consequente aumentando suas metas ou resultados na corporação, e os colaboradores são valorizados por seus esforços, são poupados de trabalhar sob pressão constante por resultados, e conseguem administrar sua vida pessoal com a profissional.

HUMANIZED MANAGEMENT: HOW IT IMPACTS PRODUCTIVITY

Abstract: When studying administration, it is essential to understand the context in which it is used, especially regarding people management and whether these practices are humanized, something that can vary from one organization to another. People Management had its initial ideas in the 20th century but evolved over time due to the need for better treatment of employees, eventually leading to Humanized Management. When companies value their employees by treating them as important resources and not merely as replaceable parts, engagement and productivity increase. However, despite its advantages, some companies still resist this management approach, preferring more hierarchical ways of leading. This paper aims to

demonstrate the benefits of Humanized Management and how companies can deal with its challenges.

Keywords: Administration. Humanized Management. Employees. Productivity.

REFERÊNCIAS

ANDREOLI, Anderson. **Qualidade de Vida no Trabalho**. Jusbrasil, 19 de outubro de 2014. Disponível em: <https://www.jusbrasil.com.br/artigos/qualidade-de-vida-no-trabalho/146506379>. Acesso em: 09 de dez. de 2025.

CARVALHO, Ivania Nascimento Ferreira. MELO, de Pereira Naiza. **Cultura e clima organizacional: ingredientes para o sucesso das organizações públicas e privadas**. Disponível em: <[http:// www.ifrr.edu.br/.../publicações/.../13-cultura-e-clima-...](http://www.ifrr.edu.br/.../publicações/.../13-cultura-e-clima-...)>. Acesso em: 11 nov. 2025

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

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

CERIBELI, Harrison Bachion; PEREIRA, Mariana Rosendo; ROCHA, Guilherme Barcellos de Souza. **Avaliação de desempenho nas organizações: um estudo multicaseos**. Revista Pretexto, 19 jul. 2019

CERIBELI, Harrison Bachion; GUIMARÃES, Ketrylin Henriques; MACIEL, Gustavo Nunes. **Desenvolvimento profissional, confiança organizacional e engajamento no trabalho: um estudo na Mesorregião Metropolitana de Belo Horizonte**. Revista Fumec, v. 21, n. 4, 2022.

COGO, Rodrigo Silveira. O que é uma empresa humanizada ABERJE, São Paulo, 03 jul. 2016.

DIAS, Reinaldo. **Cultura organizacional** / Campinas, SP Editora Alinea, 2003. 2a impressão, 2007.

DUARTE, Affonso Henriques de Lacerda Marcal; SOUZA, Jaqueline Tavares Viana de; BARBOZA, Raphael Cunha; FONTAINHA, Tharcisio Cotta; MATTOS, Letícia Anselmo de. **Variabilidades e regulações no teletrabalho em home office durante a pandemia de COVID-19: uma revisão sistemática de literatura**. Revista Produção Online, Florianópolis, SC, v. 23, n. 1, e-4645, 2023.

FAAP – Fundação Armando Alvares Penteado. **Liderança humanizada: desafios e oportunidades no mundo corporativo**. Disponível em: <https://online.faap.br/blog/lideranca-humanizada>. Acesso em: 15 out. 2025.

FACHADA, Maria Odete. **Psicologia das Relações Interpessoais**. 6. Ed. Lisboa: Rumo. 2003.

HOFF, Juli; DURGANTE GRASEL, Rochelle. **Desafios da gestão de pessoas. Metadados**. Disponível em: <https://www.metadados.com.br/blog/desafios-da-gestao-de-pessoas> Acesso em: 15 out. 2025.

LIMA, Súi M. Barcelos e. ALBANO, Adriana Gaffrée Burns. **Um estudo sobre clima e cultura organizacional na concepção de diferentes autores**. Rev. CCEI - URCAMP, v.6, n.10, p. 33-40 - ago., 2002.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à administração**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

PESSOA, L. M. **Gestão Humanizada: Proposta de uma escala de mensuração**. 2022. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) - Faculdade de Administração e Ciências Contábeis, UFRJ - RJ, 2022. 1

QUALIDADE de vida no trabalho. Gov.br, 2024. Disponível em: <https://www.gov.br/servidor/pt-br/assuntos/laboragov/curadoria-tematica/qualidade-de-vida-no-trabalho-qvt> Acesso em: 14 out. 2025.

ROBBINS, ESTEPNHERR P., 1943 - **Comportamento organizacional** / Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge, Filipe Sobral; [tradução Rita de Cássia Gomes]. --14. Ed. – São Paulo: Pearson Prendesse Hall, 2010.

ROBBINS, S.P. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SISODIA. *et al.* **Empresas Humanizadas: Pessoas, Propósito, Performance**. Tradução de Silvia Morita. Rio de Janeiro: Alta Books, 2020.

SOBRAL, F.; PECI, A. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro**. São Paulo: Prentice Hall, 2008.

TRABALHO remoto não é mais algo provisório, mas um recurso benéfico às empresas e aos funcionários. Jornal da USP, 23 jan. 2025. Disponível em: <https://jornal.usp.br/radio-usp/trabalho-remoto-nao-e-mais-algo-provisorio-mas-um-recurso-benefico-as-empresas-e-aos-funcionarios/>. Acesso em: 14 out. 2025.