

HUMANISMO ORGANIZACIONAL E QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: estudo de caso na Secretaria de Infraestrutura da Prefeitura de Redenção (Ceará)

FRANCISCO, Dionísia Cristóvão¹

CAETANO, Luís Miguel Dias²

RESUMO: O presente artigo visa analisar a relação entre o Humanismo Organizacional e Qualidade de Vida no Trabalho, percebida pelos Servidores Públicos da Secretaria de Infraestrutura, localizada na cidade de Redenção. É pertinente que as organizações públicas sejam flexíveis na descoberta das necessidades dos colaboradores/servidores, suas práticas de gestão devem primar pela construção de ambiente de trabalho seguro e confortável, que promova saúde física e psicológica, bem como convivência de bem-estar, respeito e relações interpessoais nas organizações. Que as organizações públicas não focalizem apenas os interesses, conflitos e jogos de poder que moldam as atividades organizacionais, de modo a ampliar sua visão para além dos aspectos formais e racionais. Por isso seria conveniente que elas adotem culturas organizacionais humanistas, de modo que seus servidores tenham qualidade de vida no trabalho. Para a construção deste estudo, utilizou-se a pesquisa do tipo exploratório, descritiva e bibliográfica, de natureza básica com abordagem qualitativa. Para conhecermos a percepção dos servidores públicos municipais quanto ao humanismo organizacional e qualidade de vida no trabalho nos contextos profissionais, foi aplicado um questionário com questões abertas e fechadas. Os resultados indicam que, a maioria dos servidores acredita ter qualidade de vida no trabalho, e que a organização é humanizada, porém percebeu-se que não houve total compreensão dos respondentes acerca dos questionamentos sobre o humanismo organizacional.

Palavras-chave: Humanismo Organizacional. Qualidade de Vida no Trabalho.

¹ Formanda do curso de Administração Pública Presencial pela Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro- Brasileira – UNILAB, e-mail: dionisiacristof@gmail.com

² Professor e Orientador do curso de Administração Pública Presencial pela Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro- Brasileira – UNILAB, e-mail: migueldias@unilab.edu.br

1 INTRODUÇÃO

A Organização Pública é uma estrutura, formada por entidades criadas e mantidas pelo Estado com o objetivo de realizar funções de interesse público, a fim de sanar as demandas coletivas oferecendo serviços e bens públicos à sociedade. Ela é responsável por gerir os recursos públicos e prestar serviços em diversas áreas necessárias para o bem-estar da população. Conforme Juan Alberto Vargas Téllez (2008, p. 3) “As organizações, assim como a própria sociedade, vêm se transformando desde as condições de vida laboral mais desumanas até à obtenção de mais aceitável para equilibrar qualidade de vida com a tão desejada produtividade”. O indivíduo dentro de uma organização é movido por diferentes interesses, sendo eles coletivos ou individuais, neste âmbito podemos perceber que o humanismo e a qualidade de vida no trabalho, visam proporcionar dentro das organizações, um ambiente em que o trabalhador se sinta integrado e respeitado, e não como um objeto de produção para a organização na qual faz parte.

O humanismo e a qualidade de vida no trabalho têm sido muito debatidas por diversos autores do campo da administração, psicologia, etc. As organizações e as empresas perceberão que precisam inovar a sua cultura organizacional, voltando-se a estas temáticas, de modo a trazer satisfação a seus servidores e funcionários, visando a criação de um ambiente “dialógico e produtivo”. Para Finamor e Silva (2022, p. 11) “moldar a relação de trabalho com os agentes é estabelecer meios para inovar, seja através das práticas do dia a dia fazendo sentido das ações profissionais no ambiente organizacional, seja através do humor dentro do ambiente organizacional”. Tendo em conta que servidores insatisfeitos não produzem de acordo com o esperado pelas organizações. Conforme o site da vector contact center (2015 apud SANTOS, 2018, P. 08) “um profissional que se sente realizado em seu local de trabalho sente mais vontade de produzir, é mais criativo, pode influenciar positivamente seus colegas e começar uma verdadeira onda de motivação”.

Perante esse contexto, a pesquisa apresenta como problemática: qual o papel do humanismo organizacional na qualidade de vida no trabalho dos servidores da Secretaria de Infraestrutura da Prefeitura de Redenção (Ceará)?

O trabalho tem como objetivo geral, analisar a relação entre o humanismo organizacional e a qualidade de vida no trabalho percebida pelos servidores da Secretaria de Infraestrutura da Prefeitura de Redenção. De forma complementar, teremos os seguintes objetivos específicos, identificar os pressupostos do humanismo organizacional na administração pública; conhecer a percepção de servidores públicos municipais quanto ao

humanismo organizacional; enumerar indicadores de qualidade de vida no trabalho; conhecer a percepção de servidores públicos municipais quanto à qualidade de vida nos contextos profissionais e identificar as possíveis vantagens relativas às QVT numa organização pública humanizada. Para a construção deste estudo, utilizar-se-á a pesquisa do tipo exploratório, descritiva e bibliográfica, de natureza básica com abordagem qualitativa. Em relação à técnica de coleta de dados para melhor compreender o objeto de estudo, optou-se em realizar-se um estudo por questionários-formulário com perguntas abertas e fechadas, aplicado na Secretaria de Infraestrutura da prefeitura de Redenção.

A cidade de Redenção é um município do estado do Ceará, localiza-se a 55 km de distância de Fortaleza e faz parte do Polo Serra de Guaramiranga. O município recebe esse nome por ter sido a primeira cidade Brasileira a libertar todos os seus escravos. Sua população estimada é de 27.214 habitantes, conforme relação da População dos Municípios, publicada pelo IBGE³ no Diário Oficial da União em 31 de agosto de 2023.

Conforme Lei nº 1656, de 28 de Julho de 2017, compete a Secretaria de Infraestrutura: executar atividades de prestação dos serviços públicos; executar as atividades concernentes a elaboração de projetos; articular-se com as demais Secretarias Municipais, com órgãos integrantes da Administração Pública Federal e Estadual, e com o Setor Privado; Coordenar e fiscalizar os cemitérios; prestar assessoramento ao chefe do Executivo Municipal sobre os assuntos da pasta; planejar, coordenar, supervisionar e executar planos e programas de conservação das estradas no âmbito do Município, etc. (Art. 13 da Lei Municipal nº 1656/2017). Para melhor desempenho de suas atividades, estrutura-se da seguinte forma: secretaria de infraestrutura; coordenação de engenharia e projetos; coordenação de obras; coordenadoria de transportes; inspetoria de execução da limpeza pública; gestor administrativo e organizacional; coordenador financeiro; coordenação de limpeza pública e gestão de cemitério; e assistente administrativo. Trabalham nesta Secretaria, o total de 118 Servidores, dos quais 54 são efetivos e 64 temporários (contratados 58 e comissionados 6).

O artigo está estruturado em seis seções, além desta introdução. A primeira aborda o humanismo organizacional, sua origem, conceitos, seus precursores e os variados tipos de humanismo. A segunda focaliza-se nas características das organizações humanizadas, enumerando seus aspectos especiais que as diferencia das demais organizações. Na terceira,

³ Fonte:

<https://www.ibge.gov.br/estatisticas/sociais/populacao/37734-relacao-da-populacao-dos-municipios-para-publicacao-no-dou.html?=&t=sobre>

discutimos sobre os efeitos para os processos de trabalhos e contexto na Administração Pública, buscando entender como as teorias das relações humanas e a teoria comportamentalista auxiliaram na melhoria da qualidade de vida e de trabalho, visando à construção de relações mais democráticas e justas na organização pública. A quarta discorre sobre a qualidade de vida no trabalho, conceitos, e evolução histórica. A quinta seção faz menção aos indicadores de QVT. Na sexta seção são apresentados alguns exemplos de organizações públicas de caráter humanista com experiências na aplicação da QVT, na sua cultura organizacional.

2 HUMANISMO ORGANIZACIONAL

Antes de relacionar humanismo organizacional e qualidade de vida no trabalho, é conveniente esclarecer cada um dos termos, pois “existem inúmeros humanismos ao longo da história do pensamento, que facilmente nos levaria a cair em contradições” (FERRATER MORA, 1965). Ora convém destacarmos alguns deles: humanismo cristão; humanismo renascentista; humanismo positivista; humanismo logosófico; humanismo marxista; e humanismo universalista. Integram também a abordagem humanística as teorias das relações humanas e a teoria comportamentalista, e são estas duas últimas que merecem nossa especial atenção.

Independente da complexidade destas abordagens humanísticas, todas acabam tendo certos elementos comuns. Como ter o homem como o centro de tudo, a sociedade aberta ou livre, a concepção de totalidade, a dignidade do homem, entre outros aspectos. (TÉLLEZ, 2008). O mesmo postula que, “entre uma grande variedade de paradigmas, o pensamento humanista é o que justamente em seu nome estabelece o centro do seu interesse o ser humano”. Para tanto, Abagnano (1999 apud LEITÃO; LAMEIRA, 2005, p. 734) define humanismo como “qualquer movimento filosófico que tome como fundamento a natureza humana ou os limites e interesses do homem”.

O humanismo foi um movimento intelectual e cultural que surge inicialmente no século V a.C., com os sofistas, mas se destaca no período do Renascimento, na Itália nas cidades de Roma, Florença, e Veneza, durante os séculos XIV até o final do século XVI, a partir das obras de Dante Alighieri (1265-1321); Francesco Petrarca (1304-1374) e Giovanni Boccaccio (1313-1375). No entanto, o termo “humanismo” em alemão (*humanismus*) foi usado pela primeira vez no século XIX pelo teólogo Alemão Friedrich Immanuel Niethammer (1766–1848). O termo humanismo é usado para indicar dois assuntos distintos,

“o movimento literário e filosófico que nasceu na Itália na segunda metade do séc. XIV, difundindo-se para os demais países da Europa e constituindo a origem da cultura moderna; e qualquer movimento filosófico que tome como fundamento a natureza humana ou os limites e interesses do homem”. (ABBAGNANO, 1998, p. 530).

No primeiro significado do termo humanismo acima citado, conforme Abbagnano (1998), as suas bases fundamentais podem ser expostas pelo reconhecimento da totalidade do homem como ser formado de corpo e alma, destinado a viver no mundo e a dominá-lo; o reconhecimento da historicidade do homem, dos vínculos do homem com o seu passado, que, por um lado, servem para uni-lo a esse passado e, por outro, para distingui-lo dele; reconhecimento do valor humano das letras clássicas, o reconhecimento da naturalidade do homem, do fato de o homem ser um ser natural, para o qual o conhecimento da natureza não é uma distração imperdoável ou um pecado, mas um elemento indispensável de vida e de sucesso. Porém, em seu segundo significado, o autor aborda que nem sempre tem conexão com o primeiro, nele o humanismo“ é toda a filosofia que tome o homem como 'medida das coisas ' conforme palavras de Protágoras.

Para Denhardt (1981, p.12 apud DENHARDT, ROBERT; DENHARDT, JANET, 2007, p. 38), humanismo organizacional é “a criação de ambientes nos quais a criatividade e o diálogo podem ocorrer, nos quais a reciprocidade e o respeito contribuem tanto para o crescimento e desenvolvimento individual quanto para capacitar grupos e organizações para lidar de forma mais eficaz e responsável com a complexidade ambiental”. A vertente humanista passou a priorizar o ser humano enquanto figura a ser valorizada, e o centro de suas reflexões, destacando a razão e a dignidade de cada pessoa, e buscando meios para sua realização.

3 CARACTERÍSTICAS DE ORGANIZAÇÕES HUMANIZADAS

De certo que organizações humanizadas compartilham características comuns que as fazem ser diferentes das demais, pois preza pela mesma fonte de inspiração o bem estar dos seus ‘*Stakeholders*’. Ferguson (1999 apud ANGELIS, 2016) aborda que uma das características mais significativas do paradigma humanista é a busca de sentido e de objetivos mais elevados no trabalho. Sisodia; Wolfe; Sheth (2019) identificam sete características que distinguem as Empresas humanizadas das demais:

Empresas humanizadas desafiam o dogma da indústria; Empresas humanizadas criam valor a alinhar os interesses dos *Stakeholders*; Empresas humanizadas estão

dispostas a quebrar as tradicionais barganhas (*trade-offs*); Empresas humanizadas operam com uma perspectiva de longo prazo; Empresas humanizadas favorecem o crescimento orgânico ao invés de fusões e aquisições; Empresas humanizadas mesclam trabalho e lazer; Empresas humanizadas rejeitam os modelos tradicionais de marketing. (SISODIA; WOLFE; SHETH, 2019, p. 219-220)

Para Denhardt (1981) as características contidas no Humanismo Organizacional incluem os seguintes temas: O humanismo organizacional é guiado pela crença de que existe uma tensão fundamental entre as necessidades dos indivíduos emocionalmente saudáveis e as necessidades das organizações burocráticas; Os humanistas organizacionais acreditam na intrínseca bondade da natureza humana; e Os humanistas organizacionais acreditam em “democracia organizacional”, “delegação de autoridade”, “empoderamento”.

Compõem a Cultura Organizacional de uma organização o conjunto de políticas, hábitos, valores e comportamentos compartilhados que regem a organização, sendo eles a essência da empresa. Sisodia; Wolfe; Sheth (2019), apresentam as características culturais de empresas humanizadas, mencionando que estas empresas têm uma cultura de “Aprendizado, Confiança; Interconexão e Interdependência; Integridade e Transparência; Lealdade; Respeito; Pertencimento e Unicidade; Cuidado e Diversão”. Os mesmos autores declaram que empresas humanizadas compartilham os seguintes elementos primários em suas visões corporativas: “Um propósito mais amplo do que a geração de riqueza; Dedicação à liderança servidora; Compromisso exemplar com a cidadania; Reconhecimento de que são parte de um ecossistema econômico com muitos participantes interdependentes”.

4 EFEITOS PARA OS PROCESSOS DE TRABALHOS E CONTEXTO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Apesar de atualmente o humanismo organizacional ser um assunto em via de discussão na Administração Pública, alguns autores e pesquisadores, afirmam que o tema não foi abordado primeiramente na literatura de administração pública, mas sim, em administração de negócios e na psicologia Industrial. Sendo assim, o humanismo atual pode ser identificado a partir do séc. XX, período este marcado com o avanço da industrialização e o crescimento da complexidade das empresas e das relações de trabalho, recessões econômicas, inflação e por forte atuação de sindicatos. Tendo ele surgido nos EUA como consequência das conclusões da experiência de Hawthorne dirigida por George Elton Mayo

(1880–1949)⁴, a experiência visava determinar qual a relação existente entre a intensidade da iluminação e a produtividade dos operários, na fábrica da Western Electric Company, fabricante de equipamentos e componentes telefônicos. As conclusões desta experiência deu origem aos fundamentos ou aos princípios básicos da Escola das Relações Humanas. De acordo com Chiavenato (2004 apud ALPERSTEDT; EVANGELISTA, 2018, p.52-53) são os seguintes princípios:

O nível de produção é resultante da integração social: quanto mais integrado socialmente no grupo de trabalho, tanto maior será sua disposição para o trabalho;

O comportamento social dos empregados: os trabalhadores não agem isoladamente como indivíduos, mas em função do grupo a que pertencem. Não são os trabalhadores isoladamente que definem a sua capacidade máxima de produção, mas os grupos aos quais pertencem. Assim, qualquer desvio de comportamento por parte do indivíduo ocasionará uma retaliação do grupo em relação a ele;

As recompensas e sanções sociais: as pessoas são avaliadas pelos grupos que participam, com base nas normas de comportamento que o grupo cria para si. São considerados bons aqueles cujo comportamento se ajusta aos padrões e normas determinados pelo grupo e são considerados desajustados aqueles cujo comportamento não é compatível com as normas e padrões. Essas recompensas simbólicas (não materiais) influenciam decisivamente a motivação e a felicidade do trabalhador;

Os grupos informais: a empresa passou a ser visualizada como uma organização social composta de diversos grupos sociais informais, cuja estrutura nem sempre coincide com a organização formal da empresa;

As relações humanas: no intuito de explicar e justificar o comportamento das pessoas na organização, a teoria das relações humanas passou a analisar de forma intensa as interações sociais surgidas dentro das organizações. A compreensão da natureza dessas relações possibilita ao administrador melhores resultados por parte dos seus subordinados;

A importância do conteúdo de cargo: a divisão do trabalho levada ao extremo mostrou não ser a forma mais adequada para que a organização atinja a eficiência. A experiência de Hawthorne demonstrou que os trabalhadores alteravam suas tarefas para tornar o trabalho menos enfadonho, diminuindo a monotonia.

⁴ Elton Mayo foi um psicólogo Australiano, professor, sociólogo e pesquisador das organizações. Ficou conhecido pelas experiências na fábrica da Western Electric, em Chicago. O principal objetivo era a exploração das ligações entre a motivação e o resultado final do trabalho dos empregados. Concluiu neste estudo que o fator humano deveria ser recuperado, em uma época em que a produção em massa desumanizante era mais apreciada.

Percebeu-se, assim, que o conteúdo e a natureza da tarefa exerciam uma enorme influência sobre o moral dos empregados;

A ênfase nos aspectos emocionais: a teoria das relações humanas passou a dar especial atenção aos aspectos emocionais e não planejados do comportamento humano. Devido a esse fato, os pesquisadores da Teoria das Relações Humanas passaram a ser chamados, por alguns autores, de sociólogos das organizações.

Em busca do conhecimento das atividades e sentimentos dos trabalhadores e estudar a formação de grupo, as teorias das relações humanas criaram novas perspectivas para a Administração, onde outrora o trabalhador era tratado de forma mecânica “*homo economicus*” passou a ser tratado como “homem social”.

Sylvia Constant Vergara e Paulo Durval Branco em seu livro *Empresa Humanizada: a organização necessária e possível*. Trazem uma definição de empresas humanizadas, com elementos característicos que certamente a Administração Pública poderia adotar, mesmo não tendo ênfase nos lucros e sim no bem-estar social do cidadão.

Entende por empresa humanizada aquela que, voltada para seus funcionários e/ou para o ambiente, agrega outros valores que não somente a maximização do retorno para os acionistas. Nesse sentido, são mencionadas empresas que, no âmbito interno, promovem a melhoria na qualidade de vida e de trabalho, visando à construção de relações mais democráticas e justas, mitigam as desigualdades e diferenças de raça, sexo ou crença, além de contribuírem para o desenvolvimento e crescimento das pessoas. Ao focalizar o ambiente, as ações dessas empresas buscam a eliminação de desequilíbrios ecológicos, a superação de injustiças sociais, o apoio a atividades comunitárias, enfim, o que se convencionou chamar de exercício da cidadania corporativa (VERGARA; BRANCO 2001, p.20)

Pois de acordo com Sisodia; Wolfe e Sheth (2019), “Empresas Humanizadas” procuram maximizar seu valor para a sociedade como um todo, não apenas aos seus acionistas. Elas são grandes criadoras de valores, pois criam valor emocional, espiritual, social, cultural, intelectual, ecológico e financeiro.

Segundo os estudos organizacionais correspondentes, aparentemente todo empresário ou gestor atual diz reconhecer plenamente a importância do fator humano para a sua organização, apontando-o como o eixo central da vida da empresa. Mas quando interrogados os outros interessados, isto é, os trabalhadores, na grande maioria dos casos parecem divergir completamente dos seus superiores, para além do facto de os factos geralmente dizerem o contrário (ajustamentos de pessoal, baixos salários, abuso de poder, etc.). (TÉLLEZ, 2008, P. 03)

Conforme Angelis (2016), os servidores nem sempre acompanham as rápidas mudanças ou respondem às novas demandas da gestão contemporânea. Uma das dificuldades para a implantação das grandes mudanças necessárias está ainda na resistência demonstrada por alguns servidores, vinculada à gestão tradicional. Muitos dos Administradores e Servidores estão obcecados pelos fatores quantitativos da Administração, transformando o capital (dinheiro) público em capital próprio, e pouco foca nos fatores qualitativos. Nas palavras de Sisodia, Wolfe e Sheth (2019, p. 07), “talvez o mais poderoso fator qualitativo presente na cultura das Empresas humanizadas que a examinamos seja o amor”. Portanto é necessário que os Administradores e Servidores Públicos, tenham mais empatia e que sejam mais amorosos com os *Stakeholders* da Administração Pública (sociedade, parceiros, investidores, clientes, empregados, etc.).

É essencial que os servidores públicos tenham experiências estratégicas no serviço público como uma possibilidade de intervenção para romper com a cultura de submissão e que desenvolvam habilidades, tais como iniciativa, responsabilidade, inteligência prática, empreendedorismo, comunicação, criatividade, relacionamento interpessoal, liderança, bom senso e, principalmente, visão de mundo que propicie entender o que é um servidor público que serve ao cidadão. (ANGELIS, 2016, p.43)

Para Denhardt, R. e Catlaw (2017), a ideia por trás do Humanismo Organizacional é a tentativa de integrar necessidades individuais dos funcionários com as necessidades das organizações para as quais trabalham. Sisodia, Wolfe e Sheth (2019, p.04), declaram que “as pessoas que interagem com estas empresas sentem-se seguras, protegidas e plenas em suas transações”. Em seu livro *Love and profit* (Amor e Lucro) James Autry⁵ escreveu que “uma boa gestão é, em grande parte, uma questão de amor”. Ele postula que

Gestão é, de fato, uma responsabilidade sagrada na qual o bem-estar de outras pessoas é colocado aos seus cuidados durante a maior parte de suas jornadas de trabalho. É uma confiança depositada sobre você principalmente por aqueles que o empregaram, mas, mais importante que isso, é uma confiança depositada em você, depois de conseguir o emprego, por aqueles a quem você deve gerir. (AUTRY, 1991, p.19 apud SISODIA; WOLFE; SHETH, 2019, p. 07)

⁵ James A. Autry. *Love and Profit: The Art of Caring Leadership* (Amor e Lucro: A Arte de Liderança Carinhosa), Avon Books, New York, 1991.

5 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

Atualmente as organizações estão inseridas em ambientes competitivos e tecnológicos, repleto de fatores, tendências e condições gerais que podem afetá-las, e a busca por resultados torna-se cada vez mais desafiadora. A qualidade de vida no trabalho pode ser entendida como conjunto de ações que as empresas criam de modo a proporcionar maior produtividade, bem-estar e condições favoráveis para seus funcionários, durante e após a jornada de trabalho.

A Organização Mundial da Saúde (OMS), define qualidade de vida no trabalho, como a “percepção do indivíduo de sua posição na vida no contexto da cultura e sistema de valores nos quais ele vive e em relação aos seus objetivos, expectativas, padrões e preocupações”. (WHOQOL GROUP, 1994, p.28 apud CARNEIRO, 2018, p. 14).

Foi depois da Primeira Guerra Mundial, no cenário das organizações e do trabalho, que o conceito de qualidade de vida teve seu foco, pois fatores políticos, econômicos e sociais influenciaram para a mudança da forma de tratamento dos trabalhadores, de modo a aumentar a sua produtividade. Porém naquela época as preocupações com a qualidade de vida tinham caráter financeiro para as empresas capitalistas. Elas estavam preocupadas em melhorar os seus meios de produção, para tanto seus funcionários tinham que trabalhar por longas jornadas diárias e em condições desumanas, tinha bastante mão de obra infantil e pouca contratação efetivas de trabalhadores pertencentes a grupos sindicais, as empresas pouco olhavam para as condições trabalhistas voltando-se para a saúde, bem-estar e realização pessoal e familiar dos funcionários.

Nas palavras de Carneiro (2018, p. 13), “qualidade de vida é, portanto, algo contingencial, pois se modifica conforme as circunstâncias externas vivenciadas pela pessoa e pela sociedade, sofrendo, assim, influências individuais e coletivas”. Prestes Rosa, alto executivo de Recursos Humanos da Ticket Grupo de Serviços, em entrevista à Gazeta Mercantil (21 Dez. 1998), define Qualidade de vida como:

“[...] a busca contínua da melhoria dos processos de trabalho, os quais precisam ser construídos não só para incorporar as novas tecnologias como para aproveitar o potencial humano, individual e em equipe. No contexto empresarial ela se insere na qualidade organizacional, no repensar contínuo da empresa.” (Gazeta Mercantil, 1998 apud França 2004, p. 42).

Conforme Carneiro (2018), foi nos anos de 1930 e 1940 que surgiram os primeiros programas de segurança do trabalho, com objetivo de prevenção de acidentes que pudessem afastar o trabalhador, temporariamente ou permanentemente, do local de trabalho. No

entanto, na década de 1950 começam a ser desenvolvidos estudos que passaram a preocupar-se com as mudanças no ambiente de trabalho que fossem perceptíveis para a qualidade de vida do indivíduo.

No Brasil, a primeira iniciativa de âmbito federal em 1923 foi a instituição do Conselho Nacional do Trabalho criada por meio do Decreto nº 16.027 do Governo Federal, na qual objetivava “ocupar-se dos sistemas de remuneração do trabalho, contratos coletivos do trabalho, sistemas de conciliação e arbitragem, trabalho de menores, trabalho de mulheres, seguros sociais, caixas de aposentadoria e pensões de ferroviários”. Mas foi com a Revolução de 1930 que o trabalho e o Direito do Trabalho ingressaram em uma fase de institucionalização do campo jurídico trabalhista no País. De acordo com o Tribunal Superior do Trabalho⁶, em sua exposição 80 anos da justiça no trabalho, os primeiros feitos do Governo Vargas em 1930 foi a criação do Ministério do Trabalho, Indústria e Comércio por meio do Decreto nº 19.433, órgão que futuramente passaria a denominar-se de Ministério do Trabalho, Ministério do Trabalho e Emprego ou ainda Ministério do Trabalho e Previdência Social. Na década de 1932, foram criadas “as Comissões Mistas de Conciliação, de funções ainda meramente conciliatórias, seguidas pelas Juntas de Conciliação e Julgamento, instituídas no mesmo ano. Na época, o órgão máximo desse ramo especializado era o Conselho Nacional do Trabalho (CNT)”.

Em 1939, o Decreto-Lei nº 1.237 organizou a Justiça do Trabalho, ressaltando que o serviço relevante e obrigatório desta Justiça Especializada seria dirimir os conflitos oriundos das relações entre empregadores e empregados, reguladas na legislação social. Dispôs ainda que a administração da Justiça do Trabalho seria exercida pelos seguintes órgãos e tribunais: as Juntas da Conciliação e Julgamento e os Juízes de Direito; os Conselhos Regionais do Trabalho; o Conselho Nacional do Trabalho, na plenitude de sua composição, ou por intermédio de sua Câmara de Justiça do Trabalho. (Tribunal Superior do Trabalho).

Em síntese todas as leis Brasileiras editadas desde então, inerentes ao bem-estar do trabalhador nas organizações, foram reunidas no seguinte diploma normativo: a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) criada através do Decreto-Lei n.º 5.452, de 1º de Maio 1943, aprovada pelo presidente Getúlio Vargas durante o período do Estado Novo.

⁶ Fonte: https://www.tst.jus.br/memoriaviva/-/asset_publisher/LGQDwoJD0LV2/content/ev-jt-80-06

6 INDICADORES DE QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

A cultura organizacional de uma empresa pode ser flexível ou não para implementação de alguns programas de qualidade de vida no trabalho, no entanto independente da cultura alguns programas fixados em leis como as acima citadas, é de inteira obrigação a sua implementação. De certo que a globalização e o avanço do desenvolvimento tecnológico, têm levado as organizações a moldar-se para criação de produtos e serviços inovadores, e algumas não estão dispostas a investir recursos financeiro a programas humanistas para a qualidade de vida, e bem-estar de seus funcionários, porém é um bem necessário pois uma empresa com uma força de trabalho saudável, feliz e motivada a dar o melhor de si para o desenvolvimento organizacional, com certeza estará preparada para a extrema competitividade do mercado.

Existem variados indicadores para medição da qualidade de vida dos funcionários nas organizações, mas por conta de suas semelhanças conceituais, elas foram agrupadas em oito categorias. De acordo com Silva; Ferreira (2013), alguns autores como (Hackman; Oldham, 1975; Nadler; Lawler III, 1983; Walton, 1973; Warr, 1987; e Westley, 1979), em virtude de seus estudos propõem oito categorias ou indicadores de qualidade de vida e bem-estar do trabalhador: salário e benefícios; oportunidades de desenvolvimento e uso das próprias competências; natureza da tarefa; relacionamento interpessoal; condições físicas do ambiente de trabalho; equilíbrio trabalho-família; observância dos princípios constitucionais; imagem da organização junto à sociedade.

Desenvolveu-se estes modelos de indicadores para medir o nível de satisfação e bem-estar dos colaboradores no ambiente de trabalho, de modo a demonstrar quais fatores internos e externos à organização, podem afetar a qualidade de vida no trabalho dos funcionários. Certas organizações enxergam o seu pessoal como ativos preciosos, e empenham-se em encantar pessoas talentosas para ganhar vantagem competitiva no mercado, para tanto, criam critérios para aplicação dos indicadores acima mencionados. “A utilização de indicadores de Gestão de Qualidade de Vida no Trabalho pode levar a área de gestão de pessoas a um amadurecimento conceitual e metodológico com a mesma importância que de outras áreas da organização” (LIMONGI-FRANÇA, 2008, p. 173 apud OLIVEIRA, 2022, p.22). É pertinente destacarmos os critérios e focos definidos por Limongi França (2008), que certamente facilita na construção de indicadores para QVT:

Critério Organizacional, com foco (na imagem, treinamento e desenvolvimento de pessoas (T&D), processos e tecnologia, comitês de decisão, ausência de burocracia, rotinas

de pessoal); Critério Biológico, com foco (Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (CIPA), controle de riscos ergonômicos, ambulatório médico, ginástica laboral, refeições, e saúde); Critério Psicológico, com foco (recrutamento e seleção, avaliação de desempenho, clima organizacional, carreira, salário, e vida pessoal); Critério Social, com foco (convênios comerciais, tempo livre (lazer), filhos, cesta básica, previdência privada, e financiamento de cursos).

No Brasil, um dos indicadores mais utilizados é o Índice Sodexo de Qualidade de Vida no Trabalho (IQVT) ⁷, uma ferramenta online e gratuita que mede a percepção dos brasileiros em relação à satisfação no emprego. Esta ferramenta foi desenvolvida pela “Sodexo Benefícios e Incentivos” empresa referência em serviço de qualidade de vida que trabalha como parceira estratégica de empresas públicas e privadas, que queiram melhorar a QVT de modo a impulsionar os resultados das suas organizações.

7 EXPERIÊNCIAS DA QVT NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

É conveniente que as organizações públicas proporcionem condições dignas no ambiente de trabalho de seus funcionários. Os programas de QVT, conforme Ferreira (2011) apud Antloga, 2017, p. 51, são “conjunto de projetos [...] a ser efetivamente implementado pela organização. Deriva de diagnóstico realizado com rigor científico e deve estar pautado na Política de QVT.” Cremos que fatores como o não reconhecimento do trabalho prestado, ambiente de trabalho com condições precária e com falta de material apropriado, pressão para entrega de resultado e em curto período de tempo, em suma, cultura organizacional com características desumanas, tem causado desmotivação aos servidores, levando a uma prestação de serviços público debilitada. Esta foi a resposta dada sobre QVT por um dos entrevistados pela professora Carla Antloga, (2017) em sua pesquisa, sobre Qualidade de Vida no Trabalho no Serviço Público Brasileiro “Chegar feliz e sair feliz do trabalho”. O servidor público também é um cidadão, tem desejos, ambições e pretensões, chega feliz no local de trabalho quando está bem física e psicologicamente, quando sua relação com a família e interação com meio social está em conformidade, quando gosta do trabalho que faz, e sai feliz porque tem boa interação e integração com os colegas, a chefia, e as condições ou meios de trabalho são agradáveis.

“O mal-estar está disseminado no serviço público brasileiro como se este fosse uma engrenagem do sistema produtivista do capitalismo, e ele não é. A prestação de

⁷ Fonte: <https://indice.sodexobeneficios.com.br/index.htm>

serviços públicos faz parte de uma cadeia de delicado equilíbrio, que envolve, antes de tudo, a questão da cidadania. A cidadania é para todos e só pode ser alcançada por meio de um estado forte, organizado e que promova serviços de qualidade. Por outro lado, para que isto seja possível, os trabalhadores também precisam ser cidadãos, ou seja, devem ter direito a voz, a acesso, a bem-estar. Permitir que haja mal-estar para esses trabalhadores pode comprometer a qualidade do seu trabalho e promover o contrário do que tem sido esperado: trabalhadores podem adoecer e comprometer a entrega de serviços de qualidade. Para além de todo o discurso de eficácia organizacional, que, sem dúvida, é pertinente e importante, vale a pena lembrar que a questão da cidadania, da dignidade e da saúde do trabalhador encontram-se inscritas na própria Constituição de nosso país. Garantir tais direitos não se trata, somente, de uma questão de eficiência. É, acima de tudo, uma questão de justiça.” (ANTLOGA et al., 2014 apud ANTLOGA C., 2017, p. 55)

Para Brandão e Bastos (1993 apud Santos et al, 2018), ao servidor público são associadas a incompetência, a má vontade e a falta de comprometimento. Antloga, (2017), postula que “as concepções e as práticas de gestão organizacional devem primar pela edificação de um ambiente social de trabalho que promova a saúde, a segurança e o conforto dos servidores, bem como convivências de bem-estar e relações harmoniosas com os usuários-cidadãos dos serviços do órgão públicos”.

Segundo o Portal do Servidor, o Programa de Gestão e Desempenho (PGD), atualizado tem como um dos seus objetivos a melhoria da Qualidade de Vida no Trabalho dos seus participantes, e várias instituições trabalham com iniciativas de mensuração e melhoria da QVT. Afirma-se que o Ministério Público Federal e o Poder Judiciário Federal, possuem iniciativas mais abrangentes em termos de recursos alocados e profissionais envolvidos no caso de promoção da QVT na Administração pública.

Mas o que vem a ser o PGD? De acordo com o Decreto nº 11.072/22, é um “instrumento de gestão que disciplina o desenvolvimento e a mensuração das atividades realizadas pelos seus participantes, com foco na entrega por resultados e na qualidade dos serviços prestados à sociedade”. A Instrução Normativa nº 24/23, define-a da seguinte forma: é “um programa indutor de melhoria de desempenho institucional no serviço público, com foco na vinculação entre o trabalho dos participantes, as entregas das unidades e as estratégias organizacionais”. No art. 2º da IN nº 24/23 estão pautados os benefícios da implementação do PGD nos órgãos públicos: aumentar o engajamento das equipes e a retenção de talentos; permitir maior transparência das entregas das unidades; melhorar a gestão das equipes, alinhando resultados a estratégias; permitir a redução de despesas,

especialmente com a manutenção de espaços físicos; e Melhorar a qualidade de vida dos participantes e reduzir o absenteísmo. No entanto existem críticas quanto a esta atualização, pois declara-se que podem facilitar o dia de trabalho dos servidores, e por outro lado, impactar em problemas para a população.

8 ANÁLISE DOS RESULTADOS

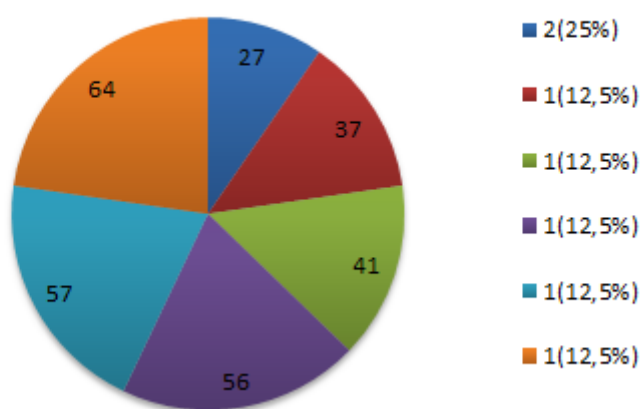
A pesquisa de campo feita por meio de questionário/formulário direcionado aos Servidores da Secretaria de Infraestrutura, localizada na cidade de Redenção. Visando conhecer a percepção dos servidores públicos municipais quanto ao Humanismo organizacional e Qualidade de Vida no Trabalho nos contextos profissionais, tem o propósito de analisar a relação existente entre Humanismo e QVT. O questionário foi elaborado com quinze (15) questões abertas e fechadas acerca da temática, as quais foram apresentadas abaixo, com as respostas coletadas, que foi um total de oito (08) participações.

Ao analisarmos o perfil dos Servidores da Secretaria de Infraestrutura, conforme tabelas abaixo descritas, 75% (seis servidores) são do sexo masculino e 25% (dois servidores/as) do sexo feminino. Quanto à idade dos colaboradores, estão na faixa etária de 27 a 66 anos. Quanto ao tipo de vínculo, 37,5% são efetivos (três servidores) e 62,5% temporário (cinco servidores).

Tabela 1 - Identificação de gênero

Masculino	Feminino	Total (percentual)
6 75%	2 25%	8 100%

Fonte: Dados da pesquisa

Idade dos servidores

Fonte: Dados da pesquisa

Tabela 2 - Tipo de vínculo

Efetivo	Temporário
3 37,5%	5 62,5%

Fonte: Dados da pesquisa, 2023.

Verifica-se que 100% dos entrevistados responderam que trabalham em um ambiente seguro, e sentem-se fisicamente seguros em seu trabalho; Questionamos se são satisfatórias as condições de trabalho que têm, 87,5% (7 servidores) responderam que sim, e 12,5% (1 servidor) respondeu que não são satisfatórias. Quanto aos recursos disponíveis para o trabalho, dos respondentes 50% estão satisfeitos, justificando que os recursos são favoráveis, e a secretaria de infraestrutura da suporte para aquisição e reposição de materiais administrativos, um dos respondentes faz a seguinte afirmação, “há uma preocupação de nossos superiores com relação ao nosso bem-estar, seja relacionado ao conforto ao executar as nossas atividades diárias ou seja através do fornecimento de equipamentos que facilitem e melhorem nosso desempenho”. Porém 50% não estão satisfeitos com os recursos disponibilizados para execução do trabalho, justificando que, falta aplicação de recursos financeiros, que auxiliaria na execução de suas tarefas; e nem sempre têm o que necessitam para fazer seu trabalho, pois faltam equipamentos. Sobre o uso da criatividade e liberdade de expressão na execução das tarefas, 87,5% responderam estar satisfeitos e 12,5% não estão satisfeitos.

Para conhecermos a percepção dos Servidores quanto ao humanismo organizacional, questionamos se eles consideram o seu local de trabalho humanizado, 25% respondeu que não considerava, justificando que, para seu trabalho ser humanizado, é necessário respeito e interação entre os colegas de trabalho, algo que não identifica, pois alguns de seus colegas faltam com respeito, humilham, prejudicam, causando desconforto no ambiente de trabalho. 75% considera ser humanizado, por ser um bom local de convívio para todos, com estrutura favorável e pessoas amigáveis, alguns deles postulam “me sinto em família, tenho boa interação com a minha equipe”. Procuramos saber o que eles mais valorizam no seu local de trabalho, verificaram-se as seguintes respostas: “autonomia é liberdade de expressão; relação com os chefes; relação de amizade e união com os colegas, espírito de companheirismo e ajuda no desenvolvimento das atividades diárias e cotidianas; consideração, confiança, dedicação ao trabalho; e flexibilidade de carga horária.

Procurou-se saber, de que modo o humanismo organizacional influencia as relações interpessoais e a colaboração entre os colegas de trabalho. Os respondentes abordaram que tem influenciado no fortalecimento das relações entre os servidores, proporcionando desse modo um ambiente de aprendizado, respeito, confiança e segurança na realização das atividades.

Quanto aos aspectos específicos do humanismo organizacional que eles consideram mais impactantes para promover um ambiente de trabalho saudável. Os participantes responderam que gostariam de ter autonomia na execução das suas atividades laborais, lealdade e confiança, Integridade, e transparência nas ações, compartilhamento de experiência, respeito e boa convivência entre os colegas. Entende-se que estes aspectos são de extrema importância nas organizações humanizadas, pois acabam proporcionando a harmonia e o bem-estar no ambiente de trabalho. Eles quando aplicados e respeitados acabam auxiliando na produtividade da organização.

Para conhecer a percepção dos Servidores sobre qualidade de vida no trabalho. Perguntamos como eles avaliam a qualidade de vida no trabalho, na Secretaria de Infraestrutura em termos de equilíbrio entre vida profissional e pessoal. Suas avaliações foram positivas, pois a flexibilidade de carga horária os possibilita ter mais tempo para cuidar da vida pessoal e familiar. Procuramos saber quais iniciativas ou práticas específicas da organização contribuem para melhorar a qualidade de vida no ambiente de trabalho dos Servidores. Foi abordado que, uma das iniciativas implementadas é a compra de materiais de segurança e o uso dos uniformes para os servidores garis e servidores da área administrativa. Uma das práticas aplicadas é a distribuição de cestas básicas e a realização de festa natalina

para alguns Servidores, como forma de reconhecimento e gratificação pelo trabalho, porém, alguns dos respondentes informaram que a organização não aplica iniciativas para melhoria dos seus trabalhos, sugerem que seja implementado alguns benefícios como plano de saúde, incentivo ao diálogo entre os servidores através de rodas de conversa, e oportunidade para exporem suas opiniões de como melhorar o ambiente de trabalho.

Buscamos saber, de que forma as políticas e benefícios oferecidos pela Prefeitura de Redenção impactam positivamente na satisfação e bem-estar enquanto servidor da Secretaria de Infraestrutura. Alguns servidores responderam que estão felizes e confiantes em relação ao trabalho, salário é satisfatório, e sentem-se úteis quando seu trabalho é reconhecido. Outros responderam que não tem políticas de bem-estar, na maioria das vezes seu trabalho não é reconhecido, trabalha mais do que ganha e não recebe benefícios da Prefeitura.

9 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Mediante pesquisa realizada, pretendendo analisar a relação entre o humanismo organizacional e a qualidade de vida no trabalho percebida pelos servidores da Secretaria de Infraestrutura da Prefeitura de Redenção, observou-se que a secretaria em estudo, não possui programas específicos de qualidade de vida no trabalho, porém não foi informado se a Prefeitura de Redenção tem algum projeto para instauração do mesmo. Ao analisar os resultados do questionário aplicado aos servidores da secretaria de infraestrutura, Constatamos que os servidores que responderam o questionário, não sabem se realmente existem políticas de QVT na secretaria, pois se existem acabam não refletindo de forma muito significativa na vida de alguns dos respondentes.

Foi visto que em relação a segurança no local de trabalho e QVT em termos de equilíbrio entre vida pessoal e profissional, os servidores estão satisfeitos. Quanto aos recursos disponíveis para o trabalho, observou-se um equilíbrio no nível de satisfação e insatisfação. Quanto às condições de trabalho, o uso da criatividade e liberdade de expressão na execução das tarefas, a maioria respondeu que estão satisfeitos/as. Em relação ao local de trabalho dos servidores ser humanizado, 75% dos respondentes disseram que sim, e 25% atestam o contrário.

Em síntese, os resultados demonstram que a maioria dos servidores que responderam o questionário, acreditam ter qualidade de vida no trabalho, e que a organização é humanizada, porém percebeu-se que não houve total compreensão dos respondentes acerca dos questionamentos sobre o humanismo organizacional. Sugere-se que a Secretaria de

Infraestrutura adote culturas humanísticas, de modo a criar um ambiente que possibilite o diálogo, criatividade, transparência, lealdade, autonomia na tomada de decisões, que contribuem para o crescimento e desenvolvimento dos servidores, Feedback, pois a resposta por parte dos superiores é vital para o aperfeiçoamento constante dos trabalhadores, Igualdade de oportunidade, desenvolver políticas claras de QVT, conforme princípio da igualdade, “tratar igualmente os iguais e desigualmente os desiguais, na exata medida de suas desigualdades. Identificar os problemas e dificuldades enfrentadas pelos servidores na elaboração de suas tarefas. Que aposte em programas de capacitação, bem como cursos e palestras. Criar momentos de diversão e confraternização para união dos servidores. Todos estes fatores trazem qualidade de vida no trabalho dos servidores, pois cuidar do servidor é moldar o sentimento de pertencimento na organização, de modo a melhor servir o cidadão.

REFERÊNCIAS

Abbagnano, Nicola. Dicionário de filosofia. Tradução: Alfredo Bosi. Martins Fontes, São Paulo, 3 ed., p.1030, 1998. Acesso em 15 de Out. de 2023.

ANGELIS, Cristiano Trindade de. **Humanização e Gestão por Inteligências para Reforma do Setor Público**. Revista Brasileira de Planejamento e Orçamento-RBPO, Brasília, p.23, 2016. Acesso em 20 de Out. 2023.

ALPERSTEDT, Graziela Dias; EVANGELISTA, Solange Maria da Silva. **Teoria das organizações: livro didático**. Palhoça: Unisul Virtual, p.134, 2018. Acesso em 05 Maio de 2023.

ANTLOGA, Carla. **Qualidade de Vida no Trabalho no Serviço Público Brasileiro**. Escola Nacional de Administração Pública- ENAP. Brasília, p. 56, 2017. Acesso em 15 de Nov. de 2023.

CARNEIRO, Laila Leite. Organizadoras: Elizabeth Matos Ribeiro, Márcia Tereza Rebouças Rangel e Rosilda Arruda Ferreira. **Qualidade de vida no Trabalho**. - 1ª edição - 1ª reimpressão. Salvador: UFBA, PRODEP, p. 66, 2018. Acesso em 06 Maio de 2023.

DENHARDT, Robert B.; CATLAW, Thomas J. Teorias da Administração Pública: humanismo organizacional. Tradução da 7ª edição norte-americana: Noveritis do Brasil. Revisão técnica: Fernando Abrucio. 2 ed., Cengage Learning, São Paulo, p. 408, 2017. Acesso em 3 de Maio de 2023.

DENHARDT, Robert B; DENHARDT, Janet Vinzant. O novo Serviço Público: servindo, não dirigindo. Expanded ed. ME Sharpe. Armonk, Nova York Londres, Inglaterra. p. 240, 2027. Acesso em 10 de Maio de 2023.

FINAMOR, Márcio da Silva; SILVA, Davi José de Souza da. **A Importância e Urgência da Humanização nas Organizações**. XLVI Encontro da ANPAD, ENANPAD, p.22, 2022. Acesso em 8 de Set. 2023.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. Qualidade de Vida no Trabalho-QVT: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial. 2. Ed. São Paulo. Atlas S.A. p. 110. 2004. E-book. Acesso em 7 de Mar. de 2023.

LEITÃO, Sergio Proença; LAMEIRA, Valdir de Jesus. **Humanismo e mudança organizacional**. Revista de Administração Pública - RAP. Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Rio de Janeiro. Vol. 39, p.731-75, 2005. Acesso em 10 de Ago. de 2023.

MORA, José Ferrater. **Dicionário de Filosofia**. Monte Casino. p. 959, 1965. Acesso em 4 de Jun. 2023

OLIVEIRA, Emanuela Tavares Cysneiros de. **O Impacto de Metas sobre a Qualidade de Vida no Trabalho dos Profissionais Varejistas de Cosméticos: um estudo de caso no município de João Pessoa/PB no período da pandemia da Covid-19**. 2022, 48 f. TCC (Graduação – Bacharelado em Administração) – Instituto Federal de Educação da Paraíba / Unidade Acadêmica de Gestão e Negócios, 2022. Acesso em: 14 de Nov. de 2023

CEARÁ. Prefeitura de Redenção. **Lei nº 1656, de 28 de Julho de 2017**. Dispõe sobre a reestruturação administrativa da Prefeitura Municipal de Redenção e de outras providências. Redenção, CE, 2017. Acesso em: 19 de Nov. de 2023. Disponível em: <https://www.mpce.mp.br/wp-content/uploads/2019/09/EstruturaAdministrativa-Redencao-Lei-1656-2017.pdf>

SANTOS, André Luiz Ramos Dos. **Percepção da Qualidade de Vida no Trabalho Pelos Garis que Atuam no Bairro de Muquiçaba do Município de Guarapari/Es.** Faculdades Doctum De Guarapari. Guarapari- ES, p. 32, 2018. Acesso em 8 de Set. 2023

SISODIA, Raj; WOLFE, David B; SHETH, Jag. **EMPRESAS HUMANIZADAS: Pessoas, Propósito, Performance.** Traduzido por Silvia Morita. Alta Books, Rio de Janeiro, p.368, 2019.

SILVA, Cleide Aparecida da; FERREIRA, Maria Cristina. **Dimensões e Indicadores de Qualidade de Vida e do Bem-Estar no Trabalho.** Psicologia: Teoria e Pesquisa, v.29, n.3, Brasília, p.331- 339, 2013. Acesso em: 01 de Novembro de 2023.

SANTOS, Natália Menegat; ÁVILA, Lucas Veiga; SOMMER, Analisa Tiburski; AZEVEDO, Gilmar de. **QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO: Estudo Dos Servidores Públicos Da Prefeitura De Taquaruçu do SUL/RS.** Revista UNIABEU, V.11, p. 90-104, 2018.

TÉLLEZ, Juan Alberto Vargas. **Humanismo e novas formas organizacionais: um equilíbrio entre humanismo e produtividade.** p.42 , 2008. Acesso em: 16 de Set. de 2023.

TRIBUNAL SUPERIOR DO TRABALHO. **A Revolução de 1930, a Institucionalização do Direito do Trabalho e do Direito Processual do Trabalho no Brasil e a Justiça do Trabalho (Governo Vargas, 1930 a 1945).** Exposição 80 anos da Justiça do Trabalho. Acesso em: 11 de Nov. de 2023. Disponível em: https://www.tst.jus.br/memoriaviva/-/asset_publisher/LGQDwoJD0LV2/content/ev-jt-80-06

VERGARA, Sylvia Constant; BRANCO, Paulo Durval. **EMPRESA HUMANIZADA: a organização necessária e possível.** Revista de Administração de Empresas, São Paulo, p.11, 2001. Acesso em 19 de Ago. de 2023.