



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS
INSTITUTO DE PSICOLOGIA
BACHAREL EM PSICOLOGIA**

YÁMINE LOPES DE VASCONCELOS GOMES

**A HUMANIZAÇÃO NOS PROCESSOS DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO E NAS
ORGANIZAÇÕES DE TRABALHO NOS DIAS DE HOJE**

Maceió
2021

YÁMINE LOPES DE VASCONCELOS GOMES

A HUMANIZAÇÃO NOS PROCESSOS DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO E NAS ORGANIZAÇÕES DE TRABALHO NOS DIAS DE HOJE

Trabalho apresentada ao curso de bacharel em Psicologia do Instituto de Psicologia (IP) da Universidade Federal de Alagoas (UFAL) como pré-requisito para obtenção do título de bacharel em Psicologia.

Orientador: Prof. Dr. Leogildo Alves Freires

Linha de pesquisa: Psicologia do Trabalho e Organizacional.



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE
ALAGOAS - UFAL**

**INSTITUTO DE PSICOLOGIA -
IP**

COORDENAÇÃO DO CURSO DE PSICOLOGIA



TERMO DE APROVAÇÃO

ALUNO/A Yámine Lopes de Vasconcelos Gomes

TÍTULO

**A HUMANIZAÇÃO NOS PROCESSOS DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO
E NAS ORGANIZAÇÕES DE TRABALHO NOS DIAS DE HOJE**

Leogildo Alves Freires RA:

Leogildo Alves Freires – ORIENTADOR/A

Sheyla C. S. Fernandes – AVALIADOR/A

APROVADO EM: 31/ 08/2021

COORDENAÇÃO DOS TRABALHOS DE CONCLUSÃO DE CURSO DO IP

**A HUMANIZAÇÃO NOS PROCESSOS DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO E NAS
ORGANIZAÇÕES DE TRABALHO NOS DIAS DE HOJE**
*HUMANIZATION IN RECRUITMENT AND SELECTION PROCESSES AND IN WORKING
ORGANIZATIONS IN TODAY'S DAYS*

Yámine Lopes de Vasconcelos Gomes ¹

RESUMO

A humanização nos processos de recrutamento e seleção pode atuar como uma ferramenta de enfrentamento da robotização e engessamento de processos e pessoas. Uma vez que, além de selecionar talentos é importante retê-los, humanizar as organizações e relações de trabalho é essencial, principalmente considerando que o trabalho pode interferir na vida pessoal, saúde mental e física dos trabalhadores. Do ponto de vista metodológico, trata-se de uma revisão bibliográfica, cujo objetivo é propor uma reflexão sobre o tema, apoiando-se na necessidade e importância da humanização nos processos de recrutamento e seleção e nas organizações de trabalho. Foi possível concluir sobre a importância de humanizar os processos dentro das organizações e a relação entre adoecimento e trabalho, considerando a importância de não apenas selecionar talentos, mas também retê-los. Ressalta-se, por fim, a importância de mais estudos sobre o tema, a fim de ampliar a discussão.

Palavras-chave: Humanização, recrutamento e seleção, relações de trabalho e saúde mental

ABSTRACT

.Humanization in recruitment and selection processes can act like a tool for coping with robotization and immobilization of processes and people. Since, in addition to selecting talents, it is important to retain them, humanizing organizations and work relationships is essential, especially considering that work can interfere in the personal life, mental and physical health of workers. From a methodological point of view, this is a bibliographical review, whose objective is to propose a reflection on the theme, based on the need and importance of humanization in recruitment and selection processes and in work organizations. It was possible to conclude about the importance of humanizing processes within organizations and the relationship between illness and work, considering the importance of not only selecting talents, but also retaining them. Finally, we emphasize the importance of further studies on the subject, in order to broadening the discussion.

Keywords: Humanization, recruitment and selection, work relationships and mental health.

1. INTRODUÇÃO

A humanização pode se configurar como um movimento que vem ganhando força nos últimos tempos, especialmente quando pensamos em serviços de saúde, e pode ser percebida como uma síntese de aspirações por uma perfeição moral das ações e relações entre sujeitos (OLIVEIRA; CUTOLO, 2012). Frequentemente associamos esse conceito a serviços de saúde, contudo, a humanização nas empresas e nas relações de trabalho traz uma discussão de extrema relevância social. Humanização nas empresas é um conceito baseado em medidas que buscam elevar a satisfação e o bem-estar, com o objetivo de contribuir para ambientes colaborativos e harmônicos e melhorar a qualidade de vida e de trabalho.

A atualidade nos convida a pensar sobre a humanização no contexto organizacional, tendo em vista as novas configurações no mercado de trabalho, especialmente diante das mudanças sociais e culturais sobrevindas. É possível que em algum momento, a recompensa salarial tenha sido considerada a principal forma de reconhecer, o que ditava o que era e o que tinha valor. Contudo, percebemos que viver com qualidade de tempo e de saúde, sendo reconhecido, encontrando possibilidades de desenvolvimento pessoal e profissional, pode ser o que mais agrega e faz a diferença na vida das pessoas.

Para que uma empresa possa alcançar melhores resultados, é necessário ter uma equipe qualificada, satisfeita e motivada. Diante disso, o processo de recrutamento e seleção é considerado como primordial, já que é através dele que a empresa pode conseguir talentos que alavancem o negócio através de melhores resultados. Contudo, o engessamento desse processo e o estabelecimento de padrões desumanizantes, além de ser ultrapassado, pode acabar elevando os níveis de estresse, impossibilitando que os candidatos expressem suas características de forma fidedigna.

Um processo seletivo humanizado, dinâmico, que não busca por uma perfeição técnica e comportamental, mas que procura avaliar de forma sistêmica e integral, pode enriquecer o quadro de talentos da organização, agregando perfis diversificados, contribuindo para uma empresa relevante desde a porta de entrada. Além de pensarmos em humanização no processo seletivo é importante considerarmos sobre a importância de que toda a empresa esteja pautada na humanização. A seleção é a porta de entrada da empresa, entretanto, é imprescindível que ao ingressar na empresa, os talentos queiram permanecer nela.

Muitos aspectos considerados “desumanizantes” relacionados as condições de trabalho são indicados na literatura, dentre essas falhas, aponta-se: remuneração, dificuldade em conciliar vida familiar e profissional, jornada de trabalho, sobrecarga de atividades, cansaço

físico e mental, pressão, cobranças e exigência por uma perfeição inalcançável, ambiente de trabalho desfavorável, dentre outras (OLIVEIRA; CUTOLO, 2012).

Quando falamos em humanização, é muito comum pensarmos na Política Nacional de Humanização ou HumanizaSUS. Essa política foi lançada em 2003 com o objetivo de colocar em prática os princípios do Sistema único de Saúde (SUS) nos serviços de saúde. Mas será que é apenas nesses serviços que o cuidado com as pessoas deve ser uma preocupação? É claro que nessas instituições a atenção para com a vida e com a saúde é o principal foco, contudo, todas as empresas que lidam com pessoas e são formadas por pessoas também precisam se preocupar com esse cuidado, em todos os seus processos. Posto isso, nesse artigo, iremos falar sobre humanização no processo de recrutamento e seleção e nas organizações e relações de trabalho.

Ao longo das décadas, foi possível acompanhar a evolução das visões estratégicas das empresas - desde perspectivas mais monopolistas com relações verticais, até relações horizontalizadas - especialmente no que diz respeito ao recurso mais importante de qualquer empresa: as pessoas. A partir das mudanças no mercado de trabalho, e para se perpetuar dentro dele, as organizações defrontam-se com a necessidade de se adaptar e se reinventar constantemente.

Diante desse cenário, depreende-se a primordialidade de mudanças de prioridades estratégicas e de processos das empresas. Estas, precisam investir no cuidado com as pessoas, em mudanças nos processos de atração e seleção de talentos, estabelecendo padrões humanizados e avaliando de forma sistêmica e integral. A humanização se configura como uma necessidade, não apenas no processo de recrutamento e seleção, mas em todos os processos de uma organização, nas relações de trabalho e na cultura da empresa. O negócio precisa se preocupar em como é percebido por colaboradores e consumidores ou usuários do serviço.

Uma pesquisa feita por Brant e Minayo-Gomez (2008) mostra uma realidade na qual muitos colaboradores, gestores e profissionais apresentam-se cada vez mais abatidos, desamparados, abandonados e insatisfeitos, especialmente, por não se verem reconhecidos naquilo que fazem, dizem e sofrem. Segundo os autores e considerando esse contexto, trabalhadores e gestores constroem estratégias de resistência contra o adoecimento e possibilitam espaços de escuta no qual os colaboradores podem se expressar; contudo, não sabem lidar com a expressão do sofrimento e nem que destino lhe dar (BRANT; MINAYO-GOMEZ, 2008).

Incorporar novos valores e processos às empresas e suas culturas é de fato um desafio, tanto para líderes, quanto para gestores e empresários acionistas. Contudo, a relevância de uma organização e o valor que ela entrega para a comunidade também são definidos a partir dessas

diretrizes, de como assume seu papel na comunidade e na vida das pessoas, tentando ao máximo compreender, respeitar, atrair, reter e desenvolver os talentos humanos nas empresas da melhor forma possível. Quanto mais estreita for a relação e o vínculo entre a estratégia da empresa e os processos focados nas pessoas, maior é a competitividade e mais relevante será a empresa e o serviço que oferece.

A humanização como valor insere um diálogo no qual o que se entende como vida com qualidade e como de maior valia pode ser modificado a partir das relações e dos encontros entre subjetividades que mutuamente se transformam. Sabemos que atualmente, os talentos procuram ambientes recompensadores para trabalhar, contudo, a recompensa não precisa necessariamente ser palpável. Muitas vezes a recompensa é trabalhar em uma empresa que lhe proporcione bem-estar, satisfação pessoal, que possibilite mais tempo com a família, que ofereça oportunidade de desenvolvimento profissional, que agregue à vida das pessoas aquilo que elas consideram como mais importante.

Ou seja, a humanização pode funcionar como uma excelente ferramenta de atração, facilitando, conseqüentemente, o processo seletivo e agregando valor também ao negócio. Pensando nisso, faz-se necessário refletir sobre a problemática do impacto negativo da falta de humanização nos processos de recrutamento e seleção e nas relações de trabalho dentro das organizações.

O tema foi escolhido a partir de uma experiência pessoal de estágio da autora e devido a percepção e preocupação acerca de como a humanização nos processos e nas relações de trabalho pode interferir positivamente no psicológico e na vida das pessoas, de uma forma geral. A discussão busca contribuir com a produção sobre esse tema, pensando nisso, alguns questionamentos podem ser feitos: como se configura a humanização no processo de recrutamento e seleção e nas relações de trabalho? Quais outras estratégias e ações podem ser adotadas pelas empresas que querem investir em humanização?

Diante disso, a discussão do presente artigo atravessa por quatro principais eixos: humanização no processo de recrutamento e seleção, adoecimento e as relações com o trabalho, a humanização como diferencial competitivo e, por fim, a humanização como valor. Tais eixos foram elaborados diante da questão em torno da construção de um diálogo sobre a humanização no processo de recrutamento e seleção e nas relações de trabalho e sobre principais medidas que podem ser adotadas pelas organizações que precisam investir em humanização.

2. METODOLOGIA

O trabalho proposto fundamenta-se numa abordagem qualitativa e foi realizado essencialmente através de uma revisão bibliográfica de artigos que trabalhem temas relacionados à humanização dentro das organizações e das relações de trabalho na atualidade e que foram produzidos no Brasil. Segundo Lima e Míoto (2007), a pesquisa bibliográfica pode ser caracterizada como um importante procedimento metodológico na produção do conhecimento para a prognose de hipóteses ou interpretações que poderão funcionar como fomento e suporte para outras pesquisas, especialmente no caso de temas pouco explorados.

Para isso, os artigos selecionados foram obtidos por meio de consulta na base de dados BVS Psicologia, SciELO, revistas da área e anais do SEGET (Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia). Para a busca foram utilizados os descritores “humanização nas empresas”, “humanização nas organizações”, “humanização nas relações de trabalho” e “humanização e psicologia organizacional”, “dinâmicas de grupo e seleção”. Os critérios de inclusão e exclusão foram: artigos que abordem a temática delimitada e que foram produzidos no Brasil.

É importante salientar a escassez de artigos acadêmicos com a temática de humanização nos processos de recrutamento e seleção. Durante as buscas também foram utilizados os descritores “recrutamento e seleção humanizados”, “humanização nos processos de recrutamento e seleção”, “humanização nos processos seletivos” e “processos seletivos humanizados”, contudo nenhum artigo foi encontrado.

O processo de análise, construído a partir dos objetivos e do problema da pesquisa, requer leitura do material selecionado, a fim de contribuir com a reflexão sobre a humanização nos processos e relações de trabalho e a qualidade de vida no trabalho (QVT), que está presente na maior parte da vida das pessoas. Essa análise facilitará a elucidação referente a relação entre humanização nos processos e nas organizações e saúde. A análise do material recolhido também foi feita mediante fichamentos dos artigos, a fim de identificar as principais questões presentes na literatura. Ressalta-se que parte do trabalho foi construído com base nas vivências e experiências da autora – enquanto estagiária no setor de gestão com pessoas em uma empresa alagoana -, por carência de literatura específica sobre o tema, com o objetivo de enriquecer o estudo.

3. DESENVOLVIMENTO

HUMANIZAÇÃO NO PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

Segundo Chiavenato (2004, p. 165) “[...] recrutamento é um conjunto de técnicas e procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro das organizações”. Ou seja, trata-se de atrair talentos para participarem do processo seletivo. A seleção, por sua vez “[...] é um processo de comparação entre duas variáveis: de um lado, os requisitos do cargo a ser preenchido e, de outro lado, o perfil das características dos candidatos que se apresentam” (CHIAVENATO, 2004, p.185).

Fazendo uma análise geral, no recrutamento os candidatos são atraídos para a empresa e na seleção, são escolhidos, dentre os recrutados, os mais indicados para ocupar determinada posição. O recrutamento tem início quando o candidato envia seu currículo para determinada vaga e a seleção tem início quando o currículo do candidato é escolhido e ele é convocado para dar continuidade ao processo.

Os processos seletivos e de atração de talentos possuem algumas etapas que podem variar, dependendo da empresa. Geralmente para o processo é necessário: a) alinhar o perfil a ser buscado; b) estabelecer as expectativas comportamentais e técnicas; c) transmitir durante o processo a cultura e valores da empresa; d) comunicação transparente. Considerando isso, podemos depreender que um processo seletivo humanizado só é possível se a empresa for humanizada de uma forma geral (desde as diretrizes estratégicas à cultura organizacional).

Uma forma de humanizar o processo seletivo pode ser estabelecer as expectativas comportamentais e técnicas sem engessá-las e ignorar os padrões que determinam quem é bom e quem não é. Sabemos que é ideal que os colaboradores contem com *hard skills* (habilidades técnicas) que os permitam executar determinadas tarefas. Contudo, organizações são formadas por pessoas, por isso, as *soft skills* (habilidades interpessoais) atualmente são fatores decisivos na escolha assertiva do candidato que irá ocupar a vaga.

O que muitas vezes acontece é o estabelecimento de o quanto o candidato deve atender às expectativas estabelecidas pela empresa, em relação a essas habilidades. Além disso, a rigorosidade na categorização do que é considerado qualidade e defeito pode interferir na assertividade do processo. A humanização, nesse sentido, pode atuar através um olhar sistêmico e integral, que considere que o ser humano é multifacetado, que as *hard skills* podem ser ensinadas e que as *soft skills* podem ser desenvolvidas com o tempo. Desse modo, considera-se que não existe um candidato perfeito ou completamente pronto, mas talentos que podem ser desenvolvidos e que podem agregar valor à empresa.

A entrevista também pode interferir negativa ou positivamente no quanto o candidato vai conseguir se expressar e demonstrar suas habilidades e características. É importante estabelecer um clima mais leve, deixando o sujeito mais à vontade e expressando uma postura humana,

para que o candidato se expresse da melhor forma. Segundo Tavares (2007) por estar atento ao paciente, o entrevistador está mais apto a ajudá-lo a sentir-se à vontade e a desenvolver uma aliança de trabalho. Segundo ele, desenvolver uma atmosfera de colaboração é essencial durante esse processo, e para isso, é importante que o sujeito perceba que o entrevistador está receptivo a suas dificuldades, que ele poderá reconhecer suas capacidades e seu potencial (TAVARES, 2007).

Considerando esse processo, humanizar é tornar toda a experiência satisfatória, cabendo ao responsável orientar o candidato durante as etapas do processo, se certificar de que ele esteja compreendendo o que é pedido e oferecer devolutivas ao final. Uma outra estratégia é utilizar dinâmicas de grupo no processo seletivo, que é uma atividade que promove engajamento, descontração, além de possibilitar uma avaliação mais abrangente.

Segundo Baí (2018) as equipes de trabalho são compostas por indivíduos com diferentes potenciais e na dinâmica de grupo é possível perceber as atitudes dos sujeitos que podem trazer informações referentes à esses potenciais. Militão e Militão (2000), citados por Baí (2018) postulam que, durante as dinâmicas de grupo, os sujeitos podem expressar atitudes e comportamentos relacionados à sua personalidade.

A testagem psicológica também é uma etapa extremamente importante, contudo, é preciso lembrar que o comportamento humano é resultado de uma teia muito complexa de dimensões inter-relacionadas, é improvável entender/conhecer todas as nuances e relações a ponto de prever o comportamento de forma determinista. Dessa forma, as avaliações psicológicas têm um limite em relação ao que é possível entender e prever. Posto isso, não é aconselhável que o resultado da testagem psicológica tenha caráter eliminatório ou classificatório nesse processo, é importante que o profissional psicólogo faça uma análise crítica dos resultados colhidos na testagem e somente após uma avaliação psicológica mais completa, compreendendo o caráter humano do sujeito, seja elaborado um parecer.

É imprescindível que no processo seletivo os candidatos sejam avaliados amplamente, de modo a considerar não apenas as habilidades e competências que já tem, mas, principalmente, o potencial para adquirir novas, considerando que pessoas podem e precisam ser desenvolvidas. A busca por profissionais qualificados e que se conectem com sua cultura é extremamente importante para o negócio. E uma vez que o processo de recrutamento e seleção é o primeiro contato do profissional com a empresa, é neste momento que se transmite quais são os valores da organização para o candidato e, conseqüentemente, para consumidores e usuários.

Pensando nisso, é preciso considerar que humanizar o processo de recrutamento e seleção não é suficiente. Após selecionar os talentos, cabe a empresa desenvolvê-los, reconhecê-los,

valorizá-los, trabalhar sua cultura organizacional, preocupando-se com a saúde de seus colaboradores e humanizando todos os seus processos. Mais importante do que recrutar e selecionar pessoas de valor, é preciso que elas queiram permanecer na organização. Além disso, a saúde ocupacional também deve ser uma preocupação das empresas, haja vista que, de nada adianta contratar bons colaboradores, se o ambiente de trabalho for insatisfatório ou adoecedor.

A partir das mudanças no mercado de trabalho, e para se perpetuar dentro dele, as organizações defrontam-se com a necessidade de se adaptar e se reinventar. Diante dessa nova realidade, as empresas precisam se preocupar com a retenção de talentos, com a saúde ocupacional de seus colaboradores, com o *employer branding* (marca empregadora) e relevância social que oferta. Portanto, além de discutir sobre processo seletivo humanizado, é importante discutir sobre a humanização organizacional de uma forma mais abrangente, a começar pela relação entre trabalho e adoecimento.

ADOCIMENTO E AS RELAÇÕES COM O TRABALHO

São inúmeros os estressores apontados na literatura relacionados ao trabalho e suas relações. É diante das transformações sociais que podemos perceber que o adoecimento decorrente do trabalho é um tema que vem ganhando força e junto a ele, a importância da qualidade de vida dentro e fora do ambiente laboral. Segundo Fernandes et al (2017), a relação saúde-trabalho-doença vem sendo estudada há algum tempo, dada sua relevância para a sociedade, e a partir disso, postula-se que os fenômenos da atualidade relacionados à danos psicofísicos, morais e sociais, podem trazer efeitos negativos sobre trabalhador e empresa.

De acordo com Fernandes et al (2017), a era da globalização trouxe consigo a fragmentação das atividades laborais, competitividade no mercado, sem contar altos índices de desemprego. Mediante essa realidade, inúmeros trabalhadores se submetem a condições de trabalho desfavoráveis, baixa remuneração, assédio moral e sexual, discriminação, carga horária excessiva, sobrecarga de funções e a pressão psicológica de atingir metas estabelecidas pelas organizações de trabalho (FERNANDES ET AL, 2017).

Ramos et al (2010) aponta que as organizações podem submeter o trabalhador a condições de trabalho que muitas vezes não incluem as diferenças individuais e não possibilitam sua participação no planejamento de suas atividades diárias. Não considerar essas diferenças, subjetividades e não convidar o colaborador a ser participante ativo das

organizações do cargo, pode resultar em funcionários insatisfeitos, adoecidos e em um ambiente de trabalho enrijecido e desumano.

O Brasil ainda é um país subdesenvolvido, no qual a problemática acerca do desemprego é recorrente e pode forçar os trabalhadores a continuarem exercendo atividades nas quais não se sentem satisfeitos, submetendo-se a condições inadequadas e ambientes adoecedores, por questão de subsistência (FERNANDES ET AL, 2017). É comum que as organizações busquem colaboradores que deem conta – rápida e silenciosamente – das demandas que lhes são atribuídas, adaptando-se a novas rotinas, escalas, equipamentos e turnos; como consequência disso, relações de submissão são produzidas e reproduzidas cotidianamente nos locais de trabalho (RAMOS ET AL, 2010).

Segundo as autoras Fernandes et al (2017), esses fatores contribuem para o surgimento de sintomas ansiosos e depressivos nos colaboradores, posto isso, o estresse relacionado ao trabalho e suas consequências para a saúde do trabalhador configuram-se como realidades preocupantes nos dias de hoje. Segundo Dejours (1992, p.133), a organização do trabalho exerce sobre o homem uma ação específica, cujo impacto é o aparelho psíquico. De acordo com o autor, em algumas situações, é possível emergir um sofrimento que pode ser imputado ao conflito entre uma história individual, portadora de projetos e esperanças, e uma organização de trabalho que a ignora (DEJOURS; 1992, p. 133). Rodrigues (1992) citado por Silva e Estender (2016), concluiu que não há qualidade de vida no ambiente laboral se as condições em que se trabalha não permitem viver em nível tolerável de estresse.

As causas do *work stress* (estresse no trabalho), segundo Fernandes et al (2017), são das mais variadas e podem envolver episódios de *mobbing* (assédio ou terror psicológico ou assédio moral), intimidação e outras formas de violência cada vez mais presentes no ambiente de trabalho. Paschoal e Tamayo (2004) indicam que os estressores organizacionais podem ser de natureza física (barulho, ventilação e iluminação) ou psicossocial (estressores baseados nos papéis, relacionamento interpessoal, autonomia, reconhecimento e desenvolvimento profissional).

As autoras Fernandes et al (2017) indicam em sua pesquisa, que trabalhadores podem sentir dificuldades com as relações interpessoais no trabalho, ou seja, a falta de entendimento e acolhimento por parte dos colegas pode tornar o ambiente emocionalmente sobrecarregado. Dessa forma, postula-se que a falta do apoio social é considerada como um estressor no ambiente profissional.

De acordo com Glowinkowski e Cooper (1987) citados por Paschoal e Tamayo (2004), a sobrecarga de trabalho é um estressor que tem recebido bastante atenção por pesquisadores e

ele pode ser dividido em dois níveis, o quantitativo e o qualitativo. O nível quantitativo diz respeito ao número excessivo de tarefas a serem realizadas, quando estão além da disponibilidade do trabalhador; já o nível qualitativo diz respeito à dificuldade do trabalho, quando o colaborador fica responsável por atender demandas que estão além de suas habilidades ou aptidões (PASCHOAL; TAMAYO, 2004).

Silva e Estender (2016) também indicam que, quando questões que comprometem a saúde e qualidade de vida dos trabalhadores ultrapassam o limite aceitável, medidas precisam ser tomadas para reverter e mudar essa realidade. Segundo os autores Silva e Estender (2016), o mínimo que se espera e se tem direito num ambiente de trabalho são condições básicas para trabalhar (condições que vão desde a quantidade de tarefas, reconhecimento e valorização, fluxo de processos até a maneira como cada indivíduo interage com o próximo dentro da organização).

Conforme Weiss (1991) citado por Silva e Estender (2016), todo trabalho desgasta o trabalhador ao longo do tempo, tornando necessário repará-lo. Ainda conforme Silva e Estender (2016), aderir a mecanismos de qualidade de vida e que promovam saúde, pode resultar em melhores condições para o trabalhador, como satisfação, motivação, relacionamento interpessoal, saúde mental, dentre outras, e para as organizações. As empresas, por sua vez, possivelmente passariam a ter equipes mais satisfeitas, menores índices de absenteísmo e rotatividade, menor número de acidentes de trabalho, clima organizacional positivo, maior relevância social do negócio e do serviço oferecido e, ainda, enriquecimento do *employer branding* (imagem ou marca da organização para clientes internos e externos).

Segundo os autores Oliveira e Limongi-França (2005), a importância atribuída às condições de vida e saúde no trabalho tem ganhado destaque nas últimas décadas, devido também aos impactos diretos e indiretos nos resultados obtidos pelas organizações, além de se configurar como um diferencial competitivo na atual conjuntura. Quando o funcionário percebe e reconhece que a empresa se preocupa com o seu bem-estar, ele se sente satisfeito, mais motivado e com isso ele se dedica e se compromete mais com os objetivos propostos pela empresa, contribuindo para o desenvolvimento e crescimento da mesma.

Segundo Gil (2001), as pessoas precisam se sentir valorizadas e estar felizes com as atividades que executam na empresa para que possam ser produtivas (PEREIRA; VASCONCELOS, 2018). É considerando isso que reforça-se a importância de uma visão ampla dos sujeitos que compõem o negócio, pessoas colaboradoras que possuem fragilidades, necessidades e histórias de vida, e que carregam consigo essa complexidade humana para todos os espaços que ocupam. Pessoas devem e precisam ser consideradas de forma integral, ou seja,

o que acontece em sua vida pessoal pode interferir no modo como desempenham seu trabalho, assim como o que acontece no trabalho pode interferir em sua vida pessoal.

Diante dessa questão, é importante situar que a qualidade de vida no trabalho (QVT) surge como uma certa resposta dessa necessidade de levar em conta a vida pessoal e a integralidade da pessoa trabalhadora. A QVT surgiu como uma forma de humanização do trabalho, envolvendo tanto aspectos físicos, mentais e psicológicos do ambiente organizacional. A QVT pode colaborar na criação de condições que motivem os funcionários, através de um ambiente de trabalho saudável, reconhecendo o desempenho individual, proporcionando desafios e o desenvolvimento profissional, tornando assim o trabalho mais agradável e mais atraente para os seus colaboradores. A qualidade de vida está inserida na ergonomia, na segurança, nos bons padrões de relacionamento, na valorização e reconhecimento, no investimento, cuidado e proteção da saúde e do bem-estar dos trabalhadores (PEREIRA; VASCONCELOS, 2018).

Os fatores socioeconômicos e políticos que vêm transformando nossa realidade, tem relação direta com a mudança de prioridades das pessoas ao redor do mundo. Mais do que recompensa financeira e status, pessoas precisam de valores e de vida com qualidade, seja nos ambientes pessoais ou no ambiente de trabalho. Posto isso, o que se apresenta é um novo tempo, no qual a busca por significado ganha força promovendo uma mudança de cultura, que sai do materialismo e entra numa base subjetiva, de significado.

HUMANIZAÇÃO COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO

Goreske e Oliveira (2012) apontam que no contexto dos avanços tecnológicos e da crescente competitividade de mercado, evidencia-se cada vez mais a necessidade das organizações investirem não somente em processos de informatização, mas no cuidado com os colaboradores. Ainda segundo os autores, a Teoria das Relações Humanas - cujo principal pensador foi Elton Mayo em meados de 1930 - se apresenta num contexto no qual a preocupação com as pessoas aumenta, sendo necessário proporcionar melhores condições de trabalho para que sejam mais reconhecidos pelas organizações (GORESKE; OLIVEIRA, 2012).

O reconhecimento é apontado na literatura como central em processos de saúde e prazer no trabalho. Dejours (1993, 2009), citado por Bendassolli (2012), contribuiu para a discussão indicando o reconhecimento como um processo de retribuição simbólica assentado em julgamentos sobre o fazer das pessoas. O autor discute ainda que a psicodinâmica tem voltado

sua atenção para a ligação entre falta de reconhecimento e os processos de sofrimento, adoecimento e despersonalização (BENDASSOLLI, 2012).

É considerando essa realidade que o cuidado com as pessoas se apresenta atualmente, como urgente e indispensável quando falamos em organizações de trabalho. Segundo Chiavenato (2000) citado por Goreske e Oliveira (2012), a Teoria das Relações Humanas se origina a partir da necessidade de humanizar e democratizar a administração, ou seja, a teoria nasceu da necessidade de corrigir a tendência à desumanização do trabalho.

Vargara e Branco (2001) indicam que, no atual contexto, convivemos com um elevado desenvolvimento tecnológico e um baixo desenvolvimento pessoal e interpessoal, ou seja, pouco se conhece sobre si mesmo e sobre os outros, evidenciando-se a dificuldade em lidar com diferenças individuais. Brant e Minayo-Gomez (2008) postulam que, embora algumas empresas possibilitem espaço para que os colaboradores possam se expressar, essas organizações não sabem o que fazer com o que é colhido.

Essa discussão pode revelar que a presença de um psicólogo na organização pode contribuir para a construção de uma cultura humanizada, uma vez que, a formação de muitos profissionais que estão inseridos nesse ambiente está mais voltada para a lucratividade e operacionalização, e pouco voltada para às individualidades e subjetividades daqueles que constroem a empresa. O profissional da psicologia pode oferecer um olhar mais sensível aos talentos humanos, àquilo que a empresa pode fazer para promover qualidade de vida e trabalho.

No cotidiano das organizações de trabalho acaba se perdendo a abertura para reivindicações, em prol da sobrevivência, e muitas vezes o adoecimento, mais especificamente o diagnóstico de colaboradores que acabam adoecendo e se afastando, pode eximir da empresa a responsabilidade de rever suas práticas e consequências no processo de subjetivação dos trabalhadores (BRANT; MINAYO-GOMEZ, 2008). Nesse sentido, há pouca preocupação em perceber e cuidar das pessoas, reter talentos e investir em ações de prevenção e promoção de saúde no trabalho.

Segundo Chiavenato (2000), mais importante do que oferecer recompensas salariais é trabalhar de modo a reconhecer os colaboradores, dessa forma, os aspectos emocionais devem reter a atenção de gerentes e supervisores (GORESKE; OLIVEIRA, 2012). Conforme Bendassolli (2012), nessa discussão sobre reconhecimento está em jogo a autoestima e a identidade dos colaboradores; quando antes os trabalhadores entendiam seu valor a partir da recompensa salarial, hoje é considerado prioridade a sensação de pertencimento (acolhimento, relacionamento interpessoal), a necessidade de estima social (reconhecimento, valorização) e o desejo de alcançar satisfação pessoal.

Atualmente, as empresas vêm se conscientizando de que o seu maior e mais importante recurso é o humano e, com isso, surge a necessidade de investir em humanização, trabalhando aspectos como a motivação, a liderança, o clima organizacional, dentre outros, de modo a proporcionar um ambiente harmonioso, para que não só as atividades sejam desenvolvidas da melhor maneira possível, mas para que ao sair do ambiente de trabalho, as pessoas permaneçam bem (GORESKE; OLIVEIRA, 2012).

Para Vergara e Branco (2001), à medida em que os consumidores começaram a se mostrar mais exigentes e os competidores mais numerosos e eficientes, evidencia-se a ideia de que o cliente (interno e externo) deveria ser o foco das organizações, e as empresas que compreendiam e se adaptavam à essa realidade obtinham melhores resultados. Contudo, em intervalos de tempo cada vez menores, o que era considerado como diferencial competitivo logo se tornava pré-requisito (VERGARA; BRANCO, 2001).

As empresas contemporâneas têm buscado agradar e satisfazer as necessidades dos seus clientes internos, para que estes trabalhem satisfeitos, buscando atender melhor aos clientes externos (GORESKE; OLIVEIRA, 2012). Segundo Nannetti, Mesquita e Teixeira (2015), com o aumento da competitividade e para se diferenciar no mercado, as empresas buscam se especializar no atendimento aos clientes, que deverá ser único e diferenciado. Posto isso, os colaboradores da linha de frente - responsáveis pela entrega do serviço – são parte essencial da estratégia das empresas, que, nesse novo modelo, deverão investir mais nas pessoas do que em máquinas e equipamentos (NANETTI; MESQUISTA; TEIXEIRA, 2015).

O conceito de *employee experience* diz respeito ao conjunto de esforços para criar uma vivência significativa de trabalho para os colaboradores (OLIVEIRA, 2011). As empresas estão cada vez mais preocupadas em adotar iniciativas inovadoras que favoreçam o desempenho das equipes, com isso, se preocupam com a melhora do clima organizacional, a atração de profissionais de alta performance e a retenção de talentos, o reconhecimento e a valorização, a participação ativa dos colaboradores nos processos e as avaliações de desempenho, oferecendo feedbacks, treinamento e desenvolvimento.

A humanização do trabalho se torna fundamental para atender o padrão atual, no qual é necessário trabalhar de modo a incluir o funcionário no processo, tornando-o ciente sobre pontos positivos e pontos de melhoria, a fim de que o mesmo se identifique com a empresa e se sinta parte essencial da mesma. Ou seja, é fundamental trabalhar e valorizar o capital humano nas organizações, como bem intangível e de grande valia (GORESKE; OLIVEIRA, 2012).

Considerando que as empresas carregam certo poder consigo, poder esse que pode fazer grande diferença na vida das pessoas, podemos inferir sobre a importância do envolvimento das

organizações nas mudanças que são necessárias para garantir mais relevância social (VERGARA; BRANCO, 2001). Ou seja, segundo os autores, é essencial que as organizações assumam compromissos com a redução dos impactos ambientais, com o apoio a grupos socialmente desfavorecidos, com o desenvolvimento pessoal e profissional de colaboradores e o cuidado com as pessoas. Tais ações estão relacionadas com a conciliação entre competitividade e humanização das empresas e corroboram com indícios de que um novo modelo esteja emergindo no mundo dos negócios (VERGARA; BRANCO, 2001).

De acordo com Andrade et al (2019) as empresas brasileiras são as que menos investem em seus colaboradores, salientando a necessidade de investimentos em humanização - e conseqüentemente nas pessoas -, assim preparando as empresas brasileiras para assumirem papel relevante, agregando valor, fazendo a diferença na vida das pessoas, e se perpetuando no atual mercado competitivo.

Para Vergara e Branco (2001), as organizações que vêm implementando ações humanizadas sob diversas formas revelam que a empresa moderna é extremamente adaptável. Nesse sentido, os negócios serão julgados por seus compromissos éticos, pelo foco nas pessoas (colaboradores, clientes, fornecedores, concorrentes e cidadãos em geral) e pelas relações responsáveis com o ambiente (VERGARA; BRANCO, 2001). Se clientes fiéis e os colaboradores são os recursos mais importantes das organizações, empresas humanizadas serão cada vez mais necessárias, possíveis e atuais.

HUMANIZAÇÃO COMO VALOR

Segundo os autores Oliveira e Couto (2012), a humanização, como valor, se direciona para a perspectiva de que o cuidar envolve encontros entre subjetividades que, progressiva e simultaneamente, esclarecem e (re)constroem as necessidades de saúde e o que se entende por vida com qualidade e por valor. Ainda segundo os autores, muitos aspectos considerados “desumanizantes” relacionados às condições de trabalho são apontados na literatura, o que destaca a necessidade, urgência e relevância da humanização diante desse contexto. (OLIVEIRA; CUTOLO, 2012).

Dias (2004) postula que empresas existem para gerar valor, e essa deve ser a principal missão e a razão de ser de qualquer negócio. Segundo o autor, é para gerar valor e se perpetuar por meio dele, que as organizações buscam se reinventar e se adaptar a um mercado cada vez mais exigente, global e mutante; mercado esse que tem se direcionado, nos últimos anos, para

uma transformação no modo como as empresas fazem negócios e se relacionam com o mundo (DIAS, 2004).

Conforme apontado por Cimbalista (2001) a organização que pretende exercer responsabilidade social, deve buscar conduzir seus negócios de modo a ser parceira e corresponsável pelo desenvolvimento social. Nesse sentido, uma empresa socialmente responsável escuta os interesses de diferentes partes – acionistas, colaboradores, prestadores de serviço, fornecedores, consumidores, comunidade e meio ambiente -, e os integra no planejamento de suas atividades, pensando e cuidando de todos que fazem parte e contribuem com a empresa (CIMBALISTA, 2001).

Para Dias (2004) é primordial a mudança de mentalidade das empresas, e embora incorporar novos valores à cultura e direcionar o foco para o cuidado e desenvolvimento de talentos humanos ainda seja um desafio, é uma necessidade real e atual. Isto porque está diretamente relacionado ao modo como a empresa será percebida por colaboradores e pela comunidade e à forma como agrega valor a clientes internos e externos (DIAS, 2004).

Ainda segundo Dias (2004), quanto mais estreita for a relação entre as diretrizes estratégicas e o cuidado para com as pessoas, maior será a competitividade e mais relevante será a organização. Não obstante, Cimbalista (2001) pontua que padrões de conduta ética que estejam voltados para cuidar do ser humano, da sociedade e do meio ambiente são valores de maior demanda no contexto atual.

Considerando que as individualidades e subjetividades dos indivíduos são fatores de grande importância, nessa configuração atual, a humanização como valor insere-se num diálogo sobre o que as pessoas consideram como de maior valia. Sabemos que a remuneração salarial e benefícios não são os fatores mais relevantes para manter talentos em uma empresa. Colaboradores de valor têm buscado empresas que lhes ofereçam valor. A humanização nas relações de trabalho pode se inserir nesse contexto, como um princípio que busca implantar o cuidado, o reconhecimento e o respeito pelas pessoas e pelo que elas consideram como caro: sua qualidade de vida.

Os autores Oliveira e Cutolo (2012) declaram que a humanização se caracteriza por atitudes e ações a serem desenvolvidas na relação com o outro e que, a partir disso, pode-se garantir uma abordagem mais integral. Para os autores, as atitudes humanizadas são inerentes à integralidade, nesse sentido, a integralidade é o processo e as ações e atitudes humanizadas são um produto gerado neste e pelo processo.

Nesse sentido, ao se pensar em uma concepção de saúde-doença a partir da integralidade, todos as questões que influem sobre esse processo são consideradas, ou seja,

reconhecem-se aspectos como: determinação social, o condicionante ecológico-ambiental, o desencadeador biológico, etc (OLIVEIRA; CUTOLO,2012). Posto isso, ao centrar-se na pessoa enquanto biopsicossocial, considerando e respeitando suas necessidades, podem ser determinadas as ações humanizadas.

Conforme apontado por Dias (2004), a empresa humanizada preocupa-se primeiro com os funcionários e com o ambiente, buscando agregar outros valores que não somente a maximização financeira. Cimbalista (2001) apresenta que é esperado, num futuro breve, que as empresas sejam julgadas pelas suas ações, pela sua responsabilidade social, pela ética e foco nas pessoas e no meio ambiente. Segundo a autora, assim como já ocorre na Europa, é possível que parte considerável da sociedade brasileira passe a escolher produtos, bens ou serviços após análise da responsabilidade social exercida pelas empresas, dessa forma, o benefício será ainda maior, afinal, ganha-se também uma sociedade mais humanizada (CIMBALISTA, 2001).

Existem diversos programas e técnicas que podem ser adotadas por empresas que querem e precisam investir em humanização, tais programas podem ser pensados e implementados a partir das maiores necessidades e fragilidades de cada empresa, funcionando como instrumento de cuidado e mudança. Dentre as principais ações que podem ser adotadas pelas organizações, podemos citar, com base na literatura estudada: Programa de Qualidade de Vida (QVT), Programa de Reconhecimento, Programa de Desenvolvimento de Líderes, Programa de Desenvolvimento de Pessoas, Programa de Retenção de Talentos, dentre outros. Para Dias (2004) as pessoas são o diferencial competitivo e o maior valor de qualquer tipo de empreendimento, seja ele com ou sem fins lucrativos, e como tal, devem ser o verdadeiro foco estratégico das empresas de sucesso do futuro.

4. CONCLUSÃO

O processo de recrutamento e seleção se configura como a porta de entrada dos colaboradores na organização, e como tal, tem a responsabilidade de selecionar de forma assertiva e de transmitir para os candidatos os valores e a cultura da organização. Humanizar esse processo pode trazer inúmeros benefícios, que vão desde inserir na empresa talentos apaixonados que farão a diferença, à contribuir com melhores resultados e produtividade do negócio. Contudo, o processo seletivo humanizado é apenas o começo, é necessário que a empresa seja humanizada, para que após sua entrada, o colaborador permaneça na empresa, sem prejuízos a sua saúde, satisfação ou desenvolvimento.

As relações de trabalho e adoecimento estão diretamente associados, quando pensamos em ambientes prejudiciais e desumanos. Ao longo dos anos, muitas transformações foram

surgindo, com novas concepções de mercado, novos direitos para o trabalhador foram conquistados e além disso, a sociedade mudou e continuará mudando, a partir dos acontecimentos ao longo da história da humanidade.

Dentre as transformações sociais que pudemos contemplar com o passar do tempo, podemos destacar aquelas relacionadas ao que os trabalhadores consideram como mais importante, o que consideram como algo de valor. Nesse sentido, remuneração financeira e status não são mais considerados como de maior valia, mas fatores como reconhecimento, desenvolvimento pessoal e profissional, pertencimento, propósito e vida com qualidade são alguns dos princípios que têm ganhado destaque. À face disso, apresenta-se uma nova realidade, na qual dissemina-se a filosofia de que o dinheiro pode comprar muitas coisas, menos o amor pelo que se faz e o amor pela vida, pelo viver bem.

A valorização da vida, do tempo e especialmente da qualidade de vida tem transformado as concepções de satisfação e modificado ambições pessoais e profissionais. Posto isso, depreendemos que é imprescindível que as organizações acompanhem essas mudanças e invistam em cuidar daquilo que lhes é mais precioso, as pessoas. Inúmeros programas e ações voltadas para essa necessidade vêm sendo desenvolvidos nas empresas, a partir das necessidades e fragilidades identificadas em cada ambiente organizacional. É importante salientar - haja vista que empresas são formadas por profissionais de diferentes formações e áreas de atuação - sobre a importância de profissionais que consigam ter um olhar mais integral e humano.

A humanização é um conceito mais utilizado em produções científicas voltadas para serviços de e em saúde, contudo, o presente artigo buscou elucidar sobre a aplicabilidade desse princípio no mundo do trabalho – que ocupa a maior parte da vida das pessoas -. Conforme apontado na literatura, a relação saúde-trabalho-doença vem sendo alvo de muitas pesquisas nos últimos anos, contudo, ressalta-se a importância de mais estudos voltados à humanização nos processos de recrutamento e seleção.

5. REFERÊNCIAS

ANDRADE, Débora Maria Alves Martins de *et al.* **LÍDERES DO FUTURO: tendências e desafios sob a ótica de um grupo de profissionais de recursos humanos..** tendências e desafios sob a ótica de um grupo de profissionais de recursos humanos.. 2019. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos20/17430298.pdf>. Acesso em: 16 jan. 2021.

BAÍ, Daniela Tósca. **A UTILIZAÇÃO DAS DINÂMICAS DE GRUPO NAS EMPRESAS.** 2008. 34 f. Tese (Graduação) - Curso de Administração, Faculdade de

Tecnologia e Ciências Sociais Aplicadas, Centro Universitário de Brasília, Brasília, 2008. Disponível em: <https://repositorio.uniceub.br/jspui/bitstream/235/9976/1/20632280.pdf>. Acesso em: 24 jun. 2021.

BRANT, Luiz Carlos; MINAYO-GOMEZ, Carlos. **Da tristeza à depressão: a transformação de um mal-estar em adoecimento no trabalho. a transformação de um mal-estar em adoecimento no trabalho.** 2008. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/icse/a/Yw5wZ5zK3m7N6vr9GMwCLSN/?lang=pt>. Acesso em: 12 nov. 2020.

BENDASSOLLI, Pedro F.. **RECONHECIMENTO NO TRABALHO: PERSPECTIVAS E QUESTÕES CONTEMPORÂNEAS.** 2012. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/pe/a/yPXV5GCCfNTfX7sMRNTMBXh/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 10 jun. 2021.

CIMBALISTA, Silmara. **Responsabilidade Social: um novo papel das empresas. um novo papel das empresas.** 2001. Disponível em: https://www.jurisway.org.br/v2/dhall.asp?id_dh=88. Acesso em: 10 nov. 2020.

CHIAVENATO, I. **Planejamento, Recrutamento e Seleção de Pessoal: como agregar talentos à empresa.** São Paulo: Atlas, 2004.

DEJOURS, Christophe. **A loucura do trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho.** 5. ed. São Paulo: Cortez, 1992. 224 p.

DIAS, Maurício. **O Desafio da Gestão de Pessoas Diante da Necessidade de Conciliação entre Competitividade e Humanização.** 2004. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/26841/o-desafio-da-gestao-de-pessoas-diante-da-necessidade-de-conciliacao-entre-competitividade-e-humanizacao>. Acesso em: 08 nov. 2020.

FERNANDES, Márcia Astrês; SILVA, Dinara Raquel Araújo; IBIAPINA, Aline Raquel de Sousa; SILVA, Joyce Soares e. **Adoecimento mental e as relações com o trabalho:: estudo com trabalhadores portadores de transtorno mental. estudo com trabalhadores portadores de transtorno mental.** 2018. Disponível em: <https://www.rbmt.org.br/details/361/pt-BR/adoecimento-mental-e-as-relacoes-com-o-trabalho--estudo-com-trabalhadores-portadores-de-transtorno-mental>. Acesso em: 06 dez. 2020.

GOESKE, Andréia Madeira; OLIVEIRA, Victor Miranda de. **A HUMANIZAÇÃO NA ERA TECNOLÓGICA.** 2012. Disponível em: <http://re.granbery.edu.br/artigos/NDcy.pdf>. Acesso em: 12 abr. 2021.

LIMA, Telma Cristiane Sasso de; MIOTO, Regina Célia Tamaso. **Procedimentos metodológicos na construção do conhecimento científico: a pesquisa bibliográfica.** 2007. Disponível em: <file:///C:/Users/yamin/OneDrive/Documentos/9%20PER%C3%8DODO/TCC/PESQUISA%20BIBLIOGRAFICA.pdf>. Acesso em: 18 nov. 2020.

NANNETTI, Marcos Alverni; MESQUITA, José Marcos Carvalho de; TEIXEIRA, Luiz Antônio Antunes. **A relação entre a satisfação dos funcionários e a satisfação dos clientes: estudo nas empresas de software do município de Belo Horizonte.** 2013. Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/rausp/a/XkL3Z84pYgy8qz7Yy9hnn4k/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 15 fev. 2021.

OLIVEIRA, Vinícius Riqueto de. **EMPLOYEE EXPERIENCE A COMPLEXIDADE DA EXPERIÊNCIA DOS FUNCIONÁRIOS EM AMBIENTES ORGANIZACIONAIS**. 2018. Disponível em: http://www.comcult.cisc.org.br/wp-content/uploads/2019/05/GT4_Vini%CC%81cius_Riqueto_de_Oliveira_FACASPER.pdf. Acesso em: 06 jun. 2021.

OLIVEIRA, Inajara Carla; CUTOLO, Luiz Roberto Agea. **Humanização como expressão de Integralidade**. 2012. Disponível em: http://www.saocamilosp.br/pdf/mundo_saude/95/13.pdf. Acesso em: 10 nov. 2020.

OLIVEIRA, Patrícia Morilha de; LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **Avaliação da gestão de programas de qualidade de vida no trabalho**. Era eletrônica. São Paulo, 2005.

PASCHOAL, Tatiane; TAMAYO, Álvaro. **Validação da Escala de Estresse no Trabalho**. 2004. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/epsic/a/MRLmmQhyZQjWcN4DPffTBbq/?lang=pt&format=pdf>. Acesso em: 05 jun. 2021.

PEREIRA, Gessika Fernanda dos Santos; VASCONCELOS, Raiany Alves de. **A IMPORTÂNCIA DA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO PARA AS ORGANIZAÇÕES**. 2018. Disponível em: <https://multivix.edu.br/wp-content/uploads/2018/12/a-importancia-da-qualidade-de-vida-no-trabalho-para-as-organizacoes.pdf>. Acesso em: 28 dez. 2020.

RAMOS, Márcia Ziebell *et al.* **Trabalho, adoecimento e histórias de vida em trabalhadoras da indústria calçadista**. 2010. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/epsic/a/bMgmQMgkHqX7TFDDNRmCzmC/?lang=pt>. Acesso em: 10 maio 2021.

SILVA, Maicon Teixeira da; ESTENDER, Antonio Carlos. **A Qualidade de Vida no Trabalho**. 2016. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos16/932468.pdf>. Acesso em: 10 nov. 2020.

TAVARES, Marcelo. A Entrevista Clínica. In: CUNHA, Jurema Alcides. **Psicodiagnóstico V**. 5. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007. Cap. 3, p. 45 - 56.

VERGARA, Sylvia Constant; BRANCO, Paulo Durval. **EMPRESA HUMANIZADA: a organização necessária e possível**. a organização necessária e possível. Disponível em: <https://rae.fgv.br/rae/vol41-num2-2001/empresa-humanizada-organizacao-necessaria-possivel>. Acesso em: 7 mar. 2021.