

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS**

Humanização na gestão de pessoas

Daniel Coelho Correa

**Porto Alegre
2023**

Daniel Coelho Correa

Humanização na gestão de pessoas

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Professor Dr. Daniel Viana
Abs da Cruz

**Porto Alegre
2023**

RESUMO

O cenário da COVID-19, levou diversos setores e segmentos de negócio a repensarem sobre a logística e estrutura das atividades exercidas, principalmente, sobre o perfil de cargos onde a hierarquia organizacional dita um determinado grupo de indivíduos como seus subordinados. Uma das mudanças no estilo de trabalho, foi a implementação dos modelos híbridos de trabalho, ou seja, atividades que são executadas tanto nas estações físicas de trabalho como também pode ser efetuadas nas residências dos indivíduos, bem como o formato de trabalho totalmente home office, onde os indivíduos não precisam se deslocar até as dependências físicas da empresa para trabalho, salvo casos específicos e excessões, como reuniões, entrega ou retirada de material de trabalho, manutenção de equipamento de trabalho, atualizações de softwares e sistemas próprios da empresa. Esta pesquisa teve como objetivo analisar as práticas de humanização presentes no cotidiano de trabalhadores e líderes de enfermagem. Para tanto foram realizadas 10 entrevistas e como análise de dados foi utilizada a análise de conteúdo temática. Foram identificadas 1) Acolhimento; 2) Sobrecarga; 3) Controle e Insegurança. Cada uma das categorias abrange conteúdos trazidos pelos participantes.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas; Humanização; Liderança

ABSTRACT

The COVID-19 scenario led several sectors and business segments to rethink the logistics and structure of the activities carried out, mainly on the profile of positions where the organizational hierarchy dictates a certain group of individuals as their subordinates. One of the changes in the work style was the implementation of hybrid work models, that is, activities that are carried out both at physical workstations and can also be carried out in the individuals' homes, as well as the completely home office work format, where individuals do not need to travel to the company's physical premises for work, except for specific cases and exceptions, such as meetings, delivery or removal of work material, maintenance of work equipment, software updates and company systems. This research aimed to analyze the humanization practices present in the daily lives of nursing workers and leaders. For that, 10 interviews were carried out and thematic content analysis was used as data analysis. The following were identified: 1) Reception; 2) Overload; 3) Control and Insecurity. Each of the categories covers content brought by the participants.

Key words: Human Resources; Humanization; Leadership

SUMÁRIO

1. RESUMO	2
2. 1.INTRODUÇÃO	5
1.1 Objetivos	9
1.1.1 Objetivo Geral	9
1.1.2 Objetivos específicos.....	10
3. 2.REVISÃO TEÓRICA.....	11
2.1 Gestão de pessoas e o papel da liderança	11
2.2 Humanização	15
4. 3.MÉTODO	23
Fonte: Dados da pesquisa (2023).	24
5. 4.RESULTADOS	E
DISCUSSÃO.....	25
6. 5.CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	30
7. REFERÊNCIAS	33
8. APÊNDICE A – Entrevista de coleta de dados – Humanização	37

1. INTRODUÇÃO

O cenário atual mostra que ao decorrer dos tempos, a cultura das empresas foi se modificando, tomando formas e maneiras diferentes de se instalarem e se desenvolverem. Há modelos ainda mais conservadores, como também, modelos de gestão mais abertos à mudanças, alinhamentos e ajustes com foco total no seu pessoal interno e no desenvolvimento de seus colaboradores como estratégia de desenvolvimento e crescimento do próprio negócio.

Frente a isso, esse tipo cultural organizacional busca por educar seus líderes e gestores, a tomar iniciativa para não somente conduzir suas equipes, mas também, agir em conjunto com os interesses da organização e estarem aptos para fazerem de seus coordenados, novos e futuros líderes e gestores, para que possam seguir com um plano de carreira claro e objetivo dentro da empresa.

Porém, as pessoas não são iguais e, por essa razão, é necessário trabalhar de formas diferentes os perfis para que se consiga alinhar, ainda que com suas diferenças e particularidades, com o objetivo de formar gestores formadores de gestores.

Analisando as propostas de Paim (2021) e Solha (2014), esclarecidos na referência teórica, com este trabalho, busca-se entender como as estratégias aplicadas em outros sistemas de administração de pessoas, bem como o sistema único de saúde, pode servir como parâmetro de funcionalidade, no que diz respeito à saúde emocional dos colaboradores, bem como quais outros benefícios esse tipo de gestão agrega também para crescimento e desenvolvimento organizacional.

De Pinho (2018, p. 26) retrata que isso, além de atrair novos talentos, proporciona mutuamente a satisfação dos indivíduos, atrelando o profissional ao lado pessoal externo da organização, onde por sua vez, conclui que pessoas felizes e satisfeitas rendem mais, entregam um trabalho com melhor qualidade em menos tempo.

O sentimento de pertencimento reduz as chances de perder um bom profissional técnico ou estratégico por deslize de conduta pois sua cultura pessoal está atrelada e em sinergia com a cultura organizacional que faz com que suas

atitudes sejam pensadas e repensadas pois perder aquela oportunidade significa para os mesmos perder algo ou um bem pessoal também.

Situações como essa aumentam a percepção do grau de influência que uns têm sobre os outros, principalmente os cargos mais elevados na hierarquia que são os gestores, cujo contexto apresentado no trabalho os retrata como formadores de novos gestores, e o seu reconhecimento pelos órgãos competentes aumenta sua visibilidade no mercado, que também se interesse a manter e aumentar o consumo daquele bem ou serviço pois sabe que naquela empresa trabalham pessoas além de qualificadas, dedicadas à entregar o melhor com qualidade sempre, pois recebem seu reconhecimento a partir do seu progresso e desempenho.

Instiga-se que, a iniciativa por mudanças referente à gestão devem vir por parte dos coordenados, uma vez que estes estão diretamente sob às ordens e forma de gestão.

Todavia, se exatamente a falta de humanização mostra que isso vem como prejudicial ao ambiente de trabalho e o quanto influencia nos resultados, não há abertura para que os colaboradores possam exercer tal avaliação sem o receio de repreensão (MARRAS, 2021).

Por essa razão, é de suma importância entender os variados tipos de gestão e o quão dependente desta premissa e perfil, faz também do desenvolvimento e crescimento profissional dos profissionais dentro da empresa, seja um sucesso ou um desapontamento, para o corporativo e para os próprios profissionais (DUTRA, 2017).

Para contextualizar os argumentos apresentados, a pesquisa foi realizada com gestores e profissionais da área da saúde, no campo de enfermagem de Porto Alegre, Rio Grande do Sul.

Essa equipe de enfermagem é destinada ao atendimento específico para os pacientes moribundos da COVID-19 (pandemia viral mundial que ocorreu desde meados de 2019 e até o presente trabalho, encontra-se e em fase de tratamento e vacinação), desde sua entrada até sua recuperação, ou, acompanhamento durante o estado paliativo.

Estes profissionais, estão subdivididos em 3 hospitais da capital, os quais serão apresentados durante o texto como “A,B e C”, conforme caracterização a seguir,

que os diferencia quanto à sua administração da seguinte maneira: O hospital A, de administração 100% pública, onde sua fonte de sustento e manutenção dos serviços e estrutura, vem da partição público, das verbas destinadas à Saúde pública onde, para que este receba o repasse, precisa atender requisitos imprescindíveis, como metas de atendimento e prestação de serviços, apresentação constante dos resultados e aplicação dos recursos na e para a instituição.

Este, por sua vez, também estende sua situação junto aos centros de atendimento básico regional, as UBS (Unidade Básica de saúde), um recurso de pronto atendimento e atenção primária. As UBS's servem para uma triagem dos enfermos antes de darem entrada direta nos hospitais e também, para procedimentos que a estrutura dos mesmos supram a necessidade social, como vacinação, distribuição de medicamentos, consulta médica de algumas especialidades que não compreendam procedimento médico complexo.

O hospital B, também de administração pública, é voltado para o SUS (Sistema Único de Saúde). Uma instituição filantrópica sem fins lucrativos onde, dentro do seu ambiente, também presta atendimento junto a planos médicos e convênios, tendo caráter privado para determinadas especialidades.

E por fim, o hospital C trata-se de um hospital 100% privado, que trabalha somente com convênios e pacientes próprios, ou seja, que contratem os serviços diretamente junto do mesmo.

Essa diferença entre a administração dos mesmos é importante de ser compreendida, pois isso influenciará diretamente nos profissionais que ali estão alocados e por qual razão a sua forma de gestão é consequentemente diferente, principalmente, considerando a humanização.

A escolha da área da saúde se deu em virtude do período de pandemia ocasionado pelo COVID-19 onde, a exigência de uma doação sobre humano dos profissionais da saúde, com alto volume de trabalho e pouca disponibilidade de descansos e folgas, predispõe que, a forma de gestão não baseada na humanização, acaba por sobrecarregar estes profissionais mais que o excesso de trabalho em si.

Os dados recentes das pesquisas do IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística) em conjunto aos dados apresentados pelo Ministério do Trabalho do Rio

Grande do Sul, mostram que houve um aumento dos afastamentos de trabalhadores por doenças mentais ou instabilidade emocional, devido ao ambiente de trabalho. Junto à justiça do trabalho também se foi averiguado que houve um crescimento de 34% das ações trabalhistas contra empresas ou empregadores diretos, devido a danos emocionais e, principalmente, quanto ao assédio moral (BRASIL, 2022, TST) também se foi averiguado que houve um crescimento de 34% das ações trabalhistas contra empresas ou empregadores diretos, devido a danos emocionais e, principalmente, quanto ao assédio moral.

Ainda, algo que o cenário de pandemia vivenciado desde março de 2020 até os dias atuais, mostrou que as pessoas estão cada vez mais preocupadas com seu bem estar, seja físico ou mental, os levando à troca uma vasta oferta de benefícios monetários pela disponibilidade de um trabalho 100% home office ou híbrido, entendendo que dessa maneira, estão mais seguros e, em contrapartida, também demonstrando que mesmo sem estar sob supervisão e pressão contínua, se faz possível a entrega de resultados com a mesma e até mesmo, mais qualidade que em atividade presencial (REVISTA VEJA, 2021).

Procurando manter não só um quadro de colaboradores mais estável e reverter os índices de afastamento por essas razões, a proposta deste trabalho é conscientizar a necessidade de um ambiente mais humano e como isso influencia para que o público interno gere o sentimento de pertencimento e com isso, esteja disponível a se desenvolver junto com a organização, com e pela a própria organização.

Para que isso se torne possível, é necessário antecipar esse resultado dando ênfase na importância de um ambiente de trabalho onde a humanização seja um princípio de conduta da gestão, visando sua melhor condução das atividades, orientações e principalmente as represálias, incluindo a disponibilidade para desenvolver seus colaboradores em pró do crescimento da mesma.

Porém, levando em consideração muitas das empresas, principalmente no Brasil, ainda serem de caráter “administração familiar”, algumas barreiras e formas de gestão são mais difíceis de se trabalhar com a flexibilidade de perfis.

Com este trabalho, será possível traçar novas formas de recrutamento interno e desenvolvimento dos colaboradores a partir da sua percepção quanto a essa prática e os resultados originados a partir disso, para saber estrategicamente onde devem “atacar” para desenvolver futuros substitutos de cargos superiores. Isso é, orientar os cargos com poder de decisão quanto a necessidade de incentivar e permitir que seus colaboradores se desenvolvam dentro da empresa, sendo em suas equipes ou não, conforme demanda e oportunidades que surgirem e como incrementar nas estratégias voltadas para a educação corporativa (MORAES, 2011).

Portanto, a relevância do presente assunto toma frente ao quanto a sua prática é estratégica para manter um quadro de funcionários não somente qualificado, mas com solidez e proporciona um plano de carreira concreto e bem planejado, o que é algo que todo profissional que se qualifica busca, gerando não somente um histórico saudável quanto à turnover, mas também, servido de referência para outras organizações colocarem essa estratégia em prática, visto seus benefícios para a saúde e crescimento da própria empresa.

Avaliar esses resultados positivos que influenciam nos resultados da empresa a partir da percepção dos colaboradores quanto às práticas de plano de carreira e retenção de talentos, originados do recrutamento interno, ajudará na formulação da melhor forma de conduzir esses processos e como tornar, tanto a mão de obra disponível quanto o processo como um todo o mais completo e satisfatório possível.

Assim, este trabalho procurou responder à seguinte questão:

Como podem ser analisadas as práticas de humanização presentes no cotidiano de trabalhadores e líderes de enfermagem?

1.1 Objetivos

1.1.1 Objetivo Geral

Analisar as práticas de humanização presentes no cotidiano de trabalhadores e líderes de enfermagem.

1.1.2 Objetivos específicos

Descrever as práticas de gestores e líderes no âmbito da gestão de pessoas.

Relacionar as estratégias de humanização identificadas com as práticas dos gestores.

2. REVISÃO TEÓRICA

2.1 Gestão de pessoas e o papel da liderança

Esse campo e espaço dentro de uma organização tange às estratégias de desenvolvimento das pessoas, para que estas estejam aptas à crescimento interno e avanço no plano de carreira, uma vez que a empresa tem como objetivo sua expansão e precisará aumentar sua deliberação de lideranças e atividades (BITENCOURT, 2011).

Mesmo com as revoluções industriais e as mudanças constantes no quesito crescimento e desenvolvimento profissional, as pessoas são diferentes. Os indivíduos entre si, têm iniciativas e motivações diferentes. Por isso, é preciso que a gestão seja o mais presente possível e esteja apta, não somente a cobrar resultados, metas e foco no desenvolvimento do seu setor, ou sua auto promoção, (BITENCOURT, 2011).

Acima de tudo, mais do que nunca se evidencia o quão crucial é uma gestão mais próxima de seus colaboradores (DUTRA, 2017). Complementa De pinho (2018, p. 23), que as pessoas não mais estão aderentes aos ambientes e condições “não humanas” de trabalho, mas que os ambientes de trabalho e cultura organizacional devem e estão passando por fortes mudanças de conduta, principalmente, sua forma de gestão.

A abordagem de Dutra (2017, p. 41), traz exatamente essa reflexão: O indivíduo não mais atuando somente como uma peça da engrenagem que faz parte dos processos e entende o seu lugar e importância dentro do processo até a entrega final.

Nos novos tempos, é o questionamento se a organização entende aquele colaborador como uma peça fundamental, que todos são de posição estratégica e esse reconhecimento e percepção por parte da empresa que irá conduzir, não só os melhores resultados de seus colaboradores, mas também, a sua permanência e vontade de crescimento da empresa e o seu próprio.

Paim (2021, p. 19), retrata o quão importante tem se tornado não mais o foco no treinamento e desenvolvimento das pessoas, mas acima disso, o treinamento e formação de gestores mais humanos.

Essa ideia tem por conceito que, um gestor mais humano e mais próximo de seus colaboradores, permite que essa proximidade e abertura com os seus subordinados os levam não somente a resultados contínuos e auto desafio de superação e crescimento profissional.

Seus estudos e estatísticas, mostram que quando essa relação acaba por se estreitar naturalmente com essa prática de gestão, mais humanizada e próxima, os colaboradores acabam por se interessar mais pelo trabalho e desenvolvimento de suas atividades e processos. Nada melhor que o olhar e interesse por melhorias e inovações, do que quem está por dentro do todo e executa diariamente as atividades propostas (KANAANE, 2018).

Isso não quer dizer, que se deve abandonar totalmente a identidade de muitas empresas em investir em cursos e treinamentos internos e externos junto à parceiros, para que seus colaboradores e cargos estratégicos possam se sentir valorizados e em constante crescimento.

O que é a abordagem central, é que a partir dessa prática de gestão humanizada e suas formas de implementação, permite que não se tenha gastos ou investimentos sem retorno, uma vez que, a gestão tem a real necessidade do que precisa ser desenvolvido com suas equipes (MARRAS, 2021).

Abordado por Johann (2003, p. 34), a cultura organizacional tem tanto a agregar, quanto também a prejudicar o crescimento e desenvolvimento de um negócio.

Uma vez que a forma de organizar e praticar os processos internos oriundos da fundamentação cultural da empresa são engessados causando um senso de obrigatoriedade de “satisfação” nos colaboradores que ali estão, isso consequentemente impacta em seus resultados e qualidade da mão de obra, no que diz respeito à atração e retenção de talentos, isso vai contra ao princípio de preservação da estadia destes, uma vez que, frente a uma oportunidade externa os mesmos estão sempre abertos para fazer a transição de carreira, deixando uma

lacuna, muitas vezes, em um cargo/posição estratégico da operação, por conta da conduta da sua gestão ou cultura interna da organização ir contra seus princípios e valores pessoais.

Johann (2003, p. 27) explora que, não somente a importância de uma cultura organizacional bem clara e objetiva para seus colaboradores é importante, mas também, como sua representatividade social também influencia e como isso impacta socialmente. É necessário pensar e agir além, e para que isso se faça valer, é preciso estruturar essa cultura a partir da missão e valores que a empresa tem como premissa de sua atuação.

No contexto de saúde e atendimento a preservação da saúde pública, o campo de enfermagem estende sua participação do atendimento desde o primeiro contato junto ao enfermo, para análise clínica e prévia avaliação do status de saúde e sintomas, até os procedimentos mais complexos como cirurgias e manutenção do pós-operatório, e acompanhamento de tratamentos mais invasivos.

Com isso, entende-se que a enfermagem não só é uma partição interna da subdivisão interna das estações de atendimento à saúde pública, mas também uma peça fundamental para que seu funcionamento atenda o seu principal objetivo: o acompanhamento do quadro médico e recuperação dos enfermos.

Uma vez que isso fica estabelecido como premissa primordial, ainda mais se faz importante a humanização na gestão e condução destes profissionais, visto que estão constantemente cuidando de pessoas em seu momento de debilidade, onde a atenção e um atendimento também o quanto mais humanizado, tem papel fundamental na sua recuperação.

O cenário apresentado pelo COVID-19, acarretou que estes profissionais que estavam diretamente em atividade para reversão do quadro e cuidado dos infectados, tiveram que se adaptar a um momento bastante turbulento para a sua própria saúde psicológica. Isso fica claro pelo aumento desenfreado de pacientes vindo a óbito, independente da qualidade do atendimento.

Entretanto, também houveram casos de negligência médica por parte de um equívoco ou desatenção, descuido dos profissionais de ponto (enfermeiros e técnicos de enfermagem) por não estarem contentes ou a favor das maneiras que as atividades

estavam sendo demandadas, inclusive pela diminuição da disponibilidade de um intervalo de descanso entre as jornadas de trabalho, as referidas folgas.

Durante a formação destes profissionais, é óbvio que são levados a refletir sobre situações de perda de algum paciente, por mais que se empenhe no tratamento e cuidado, há casos onde a reversão do quadro médico não acontecer é inevitável.

Todavia, fica evidente, como em outros momentos de pandemias mundiais, quando ainda não se entende a complexidade da enfermidade e com a ausência de uma cura ou tentativa de minimização dos colaterais, o aumento agressivo de óbitos acaba transtornando qualquer profissional, pois, por melhor que seja, a experiência é contraposta com a incerteza se o paciente irá se recuperar naturalmente ou não.

Por essa razão, é de suma importância e até mesmo obrigatoriedade que a gestão destes profissionais sobre uma pressão, não só por demanda de trabalho mas principalmente a pressão emocional, precisa ter um senso de humanização e um olhar minucioso sobre os fatores os quais podem levar a redução do quadro de funcionários por solicitação destes, ou para afastamento das atividades por não terem condições psicológicas para lidar com essas pressões, ou para seguirem em suas atividades em outras instituições com um ambiente de trabalho mais agradável e até mesmo, a disponibilidade de atuar com outras especialidades de atendimento, como centros cirúrgicos, obstétricos ou análise clínica de pronto atendimento.

Schein (2009, p. 33), traz com sua literatura a liderança com a identidade diretamente com conjunto das ações e desenvolvimento da cultura organizacional, no que diz respeito à construção, inserção e evolução da mesma.

Rossi (2021, p. 36), já trabalha com a nova ideologia que aborda liderança como um participante totalmente assíduo em continuidade em busca dos resultados, resolução de problemas e inovações junto de seus liderados.

Com isso, as abordagens atuais que entende o “chefe” como aquele que manda, coordena e cobra, não sendo como o tipo de liderança ideal para o público atual de profissionais em busca de oportunidade de crescimento e desenvolvimento profissional.

Para este público em crescente, não somente dentro das empresas, mas inclusive e principalmente à disposição no mercado de trabalho para processos de

recrutamento futuro, o tipo ideal de liderança precisa estar tão envolvido nas atividades e busca pelos resultados quanto os coordenados (ROSSI, 2021).

Os estudos e forma de captação de informações que pudessem direcionar as ações e estratégias de melhorias, foi feito tanto junto ao colaborativo quanto a um grupo específico de assessorados pelos serviços, estes oriundos de registros e histórico de reclamações de grave e médio porte (SOLHA, 2014).

As abordagens e levantamento de dados tinha como princípio entender se o problema na entrega final dos serviços, na desqualificação das atividades exercidas e a alta rotatividade de profissionais, tinha ligação com salário e benefícios, ambiente e estrutura de trabalho, ou, o que acabou vindo como principal ponto no final da análise, questões direcionadas a gestão das equipes.

Uma vez que os profissionais estavam insatisfeitos com a forma como eram conduzidos, geridos e tratados pelos seus superiores, isso estava impactando diretamente no seu exercício de trabalho, que era feito com “má vontade”, ou feito com excelência, mas o tratamento pessoal e social com os atendidos, era muito ríspido, desumano e com visível falta de empatia (SOLHA, 2014).

2.2 Humanização

Precursor das ideologias que tomaram frente às discussões da necessidade de ampliar a visão quanto às formas de gestão e colocar em prática estratégias que aplicassem não só no âmbito público, mas também servindo de exemplo e espelho para outras organizações, independente da sua iniciativa, o SUS tem papel importante e fundamental na teologia voltada para este assunto.

Solha (2014, p. 21) retrata sobre o assunto com clareza, quando traz os princípios e estratégias que monetiza no sentido cultural e de desenvolvimento de pessoas e corporativo processual.

A importância de um corporativo unido e disposto às adversidades rotineiras, precisa ir além das expectativas e crenças salariais e de benefícios monetários, ou vantagens de estabilidade (SOLHA, 2014).

E para que isso se faça possível, foi visto que a forma de gestão sem humanização, levava com que, os serviços também não tivessem humanização,

empatia ou senso de cuidados necessários para lidar com o público, este por sua vez, composto em sua maioria por famílias e pessoas carentes financeiramente e por muitas vezes, sem amparo algum governamental ou base familiar.

Esse indicador é algo que esteve sempre presente nos relatos sobre o atendimento do SUS: A falta de profissionalização, e também, de empatia com os assistidos.

Fiorelli (2018, p. 24), descreve o senso de humanização no contexto corporativo como peça fundamental das relações de trabalho e a autopromoção dos colaboradores, frente às adversidades e desafios dos dia a dia de trabalho.

A definição de humanização apresentada por Solha (2014, p. 17), possibilita compreender o que afeta o seu real entendimento por parte da maioria dos gestores da atualidade.

A humanização acaba sendo caracterizada como a vitimização dos colaboradores. Isto é, uma vez que a gestão de pessoas toma como partido essa maneira de condução, indica conseqüentemente à "afrouxar as rédeas" sobre os comandados. Isso significa deixar livre para agir, sem "cobrança", controle ou represálias (SOLHA, 2014).

Contudo, o conceito de humanização não tem nada relacionado com isso e sim, em como a maneira que a condução das pessoas, precisa de uma atenção mais humana, na forma de conduzir, tanto para o crescimento destes profissionais e instigar os mesmos a despertar o senso de pertencimento, quanto na construção do próprio ambiente de trabalho, que independente da área de atuação ou circunstâncias, consegue manter um clima propício para a entrega de resultados quantitativo e qualitativos (FIORELLI, 2018).

Por princípio, é necessário entender o conceito de gestão de pessoas. Não só deliberadamente que sua existência seja óbvia e necessária dentro das organizações, independente da sua finalidade, em alguns casos, principalmente em ambientes de trabalho onde a administração é familiar, ou seja, há um negócio em atividade mas não necessariamente a pessoa a frente da organização e condução da equipe possui algum tipo de formação que lhe qualifique, além do conhecimento dos processos (FIORELLI, 2018).

Não somente para a administração familiar isso decorre. Pode ocorrer também quando o chefe tem uma determinada formação que o qualifica quanto a conhecimentos, mas não lhe dá a base de como tratar e desenvolver pessoas, influenciando fortemente no ambiente de trabalho, equipes estabilizadas e com geração de talentos.

Uma vez que se é estabelecido o papel da pessoa que lidera alguém ou um grupo de indivíduos, também é preciso ficar definido o quão importante e fundamental é que o ambiente que aquele sujeito se encontra, seja fértil para uma entrega de resultado com qualidade, em constante crescimento, bem como, que o mesmo ali queira permanecer, não somente por estar, mas para se desenvolver junto com o negócio.

Dutra (2017, p. 22) traz consigo a ideia sobre pertencimento, que permite que o indivíduo de maneira consciente se percebe não somente como mais um número, mas como uma peça fundamental, e entenda que o seu trabalho faz parte do funcionamento íntegro e lucrativo, como uma engrenagem que uma vez removida, causaria danos para o restante do sistema.

Contudo, há outras variantes sobre esse contexto. A questão é, que existem tipos diferentes de organização, como pública e privada, e também o tipo de negócio influencia e muito nas demandas quanto à formação e administração de pessoas, considerando segmentos que se subdividem em produto final, serviços e até mesmo, financeiro.

Uma vez que o indivíduo compreende a razão para qual realiza suas atividades e que o integra naquela equipe, sociedade profissional, organização, isso acarreta conseqüentemente o sentido de pertencimento (FIORELLI, 2018).

O desafio está, então, em como aperfeiçoar as técnicas de gestão de diferentes setores, com propósitos diferentes dentro de uma mesma organização, onde algumas das tarefas tem como propósito a entrega cotidiana e outras trabalham com metas, onde a quantidade precisa manter qualidade mas também, quanto mais, melhor, sem que isso acabe gerando um desgaste emocional das pessoas que ali trabalham (MARRAS, 2021).

Esse desgaste emocional é o que pode proporcionar, que acabem perdendo o interesse em fazer parte dessa organização, pelo clima hostil de trabalho, pressão e até assédio moral por parte dos seus superiores .

As pessoas não têm mais predisposição para aceitar líderes que somente cobram metas, tendo em sua maioria de vezes, o entendimento lógico e racional que não tem como atender tal demanda, porém, cedem para seus superiores e aceitam estas metas sobrecarregando seus coordenados (DUTRA, 2017).

Os estudos e argumentos abordados por Marras (2021, p. 31) trabalham o conceito moderno de gestão de pessoas, onde traz a ideia de que as pessoas estão se interessando mais por ambientes de trabalho, onde sua gestão, instruíram e farão parte contínua da sua formação e desenvolvimento profissional, apresentando claramente uma relação de empatia, fazendo a sua gestão de uma forma mais humanizada.

Conforme apresentado por Dutra (2017, p. 25) e também Marras (2018, p. 38), o senso de humanização tem por sua vez, além de gerar uma conduta inconsciente mais colaborativa por parte dos colaboradores, isto é, a entrega sempre em busca dos melhores resultados por entenderem que estão sendo reconhecidos como pessoas e como profissionais pela empresa, mas com isso também, vai despertando, nutrindo e administrando a sensação de pertencimento.

Mas de tempos a tempos já se vem cultivando e interagindo com a necessidade e forma de gestão mais humanizada. O termo de origem das políticas de humanização, abordado os critérios e aspectos sobre a estratégia de administrar, oriundo das políticas públicas, como o SUS.

Neste contexto, a humanização tem como princípio não somente a forma da administração do colaborativo como impacto, mas o coletivo social, como pacientes e envolvidos em qualquer tipo de atendimento ou relação compartilhada.

Isso quer dizer, que, durante a estadia daquele profissional, desde sua integração na empresa, até mesmo antes disso, no seu interesse inicial como candidato e durante seu período de prestação de serviço, esse profissional carregará consigo um instinto natural de entrega absoluta, por se sentir literalmente parte

daquela empresa, conseqüentemente, beneficiado com seu crescimento e expansão (FIORELLI, 2018).

Ainda que a intenção seja das melhores, em gerar o engajamento e motivação dos colaboradores, bem como despertar o senso de pertencimento, seguem investindo somente em uma gama extensa de benefícios monetários, que geram sim o “brilho nos olhos” mas, sem o sentimento de pertencimento constante e realmente intrínseco, com o tempo frente às adversidades, problemas complicações do dia a dia, oriundos mesmo das atividades e decorrer mesmo das demandas, esse sentimento vai se esvaindo e, por essas razões não se faz possível manter e conservar os talentos.

Hoje, muito além dos benefícios palpáveis, o bem estar, o ambiente de trabalho e real oportunidade de crescer e se desenvolver como pessoa e profissional dentro da organização, tem sido um pré-requisito buscado por candidatos e até mesmo, do próprio pessoal interno.

O que se percebe, é o quão fundamental a maneira em que os colaboradores são abordados e conduzidos, têm impacto direto nos resultados e estabilidade das equipes, tanto quanto a remuneração em âmbito geral. Isto é, além dos demais benefícios monetários, convênios e parcerias, hoje, o ambiente de trabalho tem consigo maior parte da tomada de decisão de um colaborador, permanecer naquele trabalho ou buscar por novos desafios, e acima de tudo e o principal, um ambiente de trabalho satisfatório.

Mas, há sim colaboradores que são “insubstituíveis”. substituição ou necessidade urgente de recolocação de pessoa, dada sua saída possa sim ter um tom negativo, tanto para a equipe quanto para os resultados. Para isso, aplica-se estratégias com foco na mudança de clima organizacional, com o intuito de retenção de talentos, que consiste em ações deliberadas pela gestão, geralmente coordenadas junto ao setor de Recursos Humanos.

Essas ações, têm como premissa manter na organização aqueles profissionais que tem uma boa atuação e entrega, que fazem os negócios fluírem e seguirem em constante crescimento e, através de ações de acolhimento e integração ao meio de trabalho, trabalhar o sentimento de pertencimento, partindo do princípio

da representatividade do reconhecimento pela sua entrega de resultados, oferta de benefícios corporativos, entre outros.

Entram nesse aspecto, aqueles destaques e que apresentem algum talento que o diferencia dos demais colegas, que sua performance acaba ganhando certa característica de “padrão esperado” (FIORELLI, 2018).

Além disso, com essas ações, é possível também a conversão de alto turnover (levantamento de dados estatístico que indica o grau de rotatividade de funcionários dentro de uma organização ou setor específico dentro da empresa).

A partir desses dados, é possível fazer uma avaliação sobre a cultura organizacional, bem como estender o entendimento até a forma e maneira de se recrutar, demonstrando se as pessoas também estão sendo selecionadas de maneira correta e se aderem à cultura da empresa e ambiente de trabalho proporcionado, e com isso, também identificar como implementar ajustes que ajudem a proporcionar condições melhores de trabalho, não somente falando em estrutura física, mas principalmente, o clima institucional.

Ou seja, a relação entre o trabalho e as emoções dos colaboradores tem impacto direto nos resultados e crescimento das empresas, uma vez que, as emoções, quando em desequilíbrio ou a insatisfação emocional do colaborativo com a empresa, suas atitudes em momentos podem variar, contrariando seus próprios princípios e valores, como também, “desqualificando” sua mão de obra, o fazendo não oferecer uma entrega 100%.

Marras (2011, p. 35), aborda este tema específico quando, ao apresentar a ideia de avaliação do desempenho humano, era, acima de tudo, avaliar em conjunto o ambiente onde aquele estava inserido, a estrutura física de sua estação de trabalho e exercício das atividades, e, principalmente, como era feita a sua gestão e o quão “humana” era a sua liderança, no contexto de ir além da cobrança de metas e resultados, mas também, entender as necessidades das suas equipes e o quanto este estava realmente envolvido na busca pelos resultados.

Mas para que dê certo a implementação destas estratégias e movimentos quanto à cultura organizacional para que seja aceito esse novo conceito de atuação

dos gestores e forma de conduzir suas equipes, é preciso que o levantamento de informações e base de dados sejam concretos e tenham consistência (MELO, 2014).

A humanização não pode nem deve ser comparada com fragilidade da gestão. A humanização é um adendo à forma de gestão e condução dos indivíduos, que não tem como característica mascarar as falhas, erros, desorganização ou falta de comprometimento, mas sim, a forma de como estes aspectos serão conduzidos a fim de melhorar a qualidade, não só dos resultados esperados mas principalmente na relação de trabalho (SCHEIN, 2022).

Uma vez que o indivíduo se sente acolhido e entende isso não como uma brecha para seguir cometendo delitos, mas sim como uma oportunidade de rever suas próprias atitudes e conduta, isso desperta intrinsecamente o instinto de pertencimento (FIORELLI, 2018).

Assim, a humanização na gestão de pessoas é uma estratégia que trabalha junto de outras estratégias e não agindo por si só. O contexto apresentado visa colaborar com os gestores em como a humanização pode ser incrementada na sua atual gestão, para que principalmente assuntos mais delicados de serem conduzidos, como uma represália, um feedback negativo ou positivo, até mesmo uma demissão, acabam tendo um impacto positivo, para o indivíduo, para a gestão e para os demais colaboradores da equipe (ROSSI, 2021).

Não necessariamente, é necessário que a humanização esteja presente constantemente também na gestão de pessoas. O ponto central é ter o entendimento de que a sua aplicação na forma de gestão traz benefícios não só para o ambiente de trabalho em si, mas tem impacto na melhoria de resultados, ou em alinhamentos de procedimentos e planejamento interno.

São as derivadas atitudes do cotidiano no ambiente de trabalho que vão conduzir os próximos passos do desenvolvimento do próprio negócio em si (ROSSI, 2021). Seja qual for o tipo de organização, seja prestação de serviços ou entrega de produto final, se a ideia do pertencimento for despertada nos indivíduos, isso proporciona equipes de trabalho mais motivadas e permanentes, com baixa rotatividade de pessoal o que permite que alinhamentos e treinamentos para melhorar a qualidade e quantidade na entrega de resultados, sejam mais efetivos, uma vez que

entende-se que aqueles indivíduos estão propostos à se desenvolverem junto da organização por se sentirem parte do todo (KANAANE, 2018).

Quando não se consegue preservar a mão de obra ou não é proporcionado um ambiente de trabalho satisfatório, é maior a chance da alta rotatividade de pessoal, tendo que basicamente a cada reajuste de pessoal, partir de um ponto “zero” (SCHEIN, 2022).

3. MÉTODO

Esta é uma pesquisa qualitativa de caráter descritivo e exploratório (GIL, 2021).

A pesquisa qualitativa se caracteriza por fornecer dados analíticos em seu cenário mais natural possível, uma vez que as informações originam-se diretamente de uma entrevista junto ao grupo pertencente à célula de análise. Ou seja, os dados têm como base a compreensão dos fenômenos sob a perspectiva dos próprios participantes e produzem resultados que não poderiam ser alcançados mediante procedimentos quantitativos (GIL, 2021, p. 17).

Logo, a pesquisa qualitativa é uma pesquisa onde a ferramenta de análise dos dados mais essenciais é o próprio pesquisador, onde na pesquisa qualitativa é a interpretação das informações coletadas, nas entrevistas, relacionando os detalhes e conclusões observados a partir dos relatos coletados, fazendo uma observação crítica das principais ideias e contextos apresentados.

Foram convidadas a responder uma entrevista semi-estruturada chefes de enfermagem (gestores) e técnicos de enfermagem de suas equipes, de ambos os sexos de hospitais da região de Porto Alegre, pertencentes a equipes de atendimento específico a vítimas da COVID-19. Os participantes foram recrutados via fóruns temáticos, indicações de participantes no estilo 'bola de neve' onde um participante indica outros a colaborarem, e redes sociais como linkedin, e também no acervo de profissionais registrados no COREN (Conselhos Regionais de Enfermagem). O recrutamento também foi feito na abordagem direta nos hospitais, postos de atendimento e UBS's de Porto Alegre.

Quadro 1 – Participantes

Código	Idade	Sexo	Profissão	Tipo de organização	Cidade/Estado
P1	35 anos	Femino	Técnica de enfermagem	HOSPITAL	Porto Alegre/Rs
P2	24 anos	Feminino	Enfermeira obstetra	HOSPITAL	Porto Alegre/Rs

P3	32 anos	Masculino	Técnico em Enfermagem	CENTRAL DE EMERGÊNCIA HOSPITALAR	Porto Alegre/RS
P4	30 anos	Feminino	Enfermeira	CENTRO DE ONCOLOGIA	Porto Alegre/ RS
P5	27 anos	Masculino	Fisioterapeuta	HOSPITAL	Porto Alegre RS
P6	36 anos	Feminino	MÉDICA	HOSPITAL	Santa Cruz Do Sul/RS
P7	33 anos	Feminino	Assistente Social	ASSESSORIA MUNICIPAL DE ACOLHIMENTO SOCIAL	Novo Hamburgo/RS
P8	25 anos	Feminino	Enfermeira	HOSPITAL	Porto Alegre
P9	39 anos	Masculino	Técnico em enfermagem	HOSPITAL	Rio Grande Do Sul
P10	35 anos	Feminino	Técnica em Enfermagem	HOSPITAL	Porto Alegre/ RS

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Foram realizadas entrevistas com perguntas elaboradas a partir dos objetivos do trabalho. As perguntas se encontram em um roteiro (APÊNDICE A). As questões foram enviadas aos participantes que retornaram elas respondidas por escrito por aplicativos de mensagens instantâneas.

As entrevistas coletadas foram posteriormente utilizadas como fonte de informação para transcrever os principais pontos observados.

Após, os dados foram analisados utilizando-se da análise de conteúdo temática (GIL, 2021).

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Após análise das entrevistas e transcrevendo as observações coletadas, chegou-se a conclusão de que a visão sobre a gestão humanizada, causa dúvidas de ambas as partes do caso proposto (gestão e subordinados), onde, de ambas as partes, a humanização na gestão de pessoas tem um papel de benefício e malefício no exercício diário e cotidiano.

Da parte negativa, o entendimento de que a gestão de pessoas humanizada causa comodidade e desinteresse em buscar por inovação e melhorias de processos, tornando as pessoas "preguiçosas".

Já a parte positiva, aborda o quanto motivadora e inspiradora a gestão de pessoas humanizada é para satisfação dos gestores que formam e desenvolvem pessoas, quanto dos subordinados no que diz respeito a reconhecimento e investimento da empresa como moeda de troca pela sua mão de obra e cumprimento de metas e isso como papel fundamental na entrega de resultados.

A análise das entrevistas foi feita a partir dos relatos, gravados durante as entrevistas e transcritos conforme conformidade dos fatos e sinergia entre os relatos.

Por conseguinte, a partir deste estudo, atingiu-se o objetivo de compreender, junto às gestões e subordinados, da potencialização dos resultados finais, sejam estes produtos ou serviços, quando presente a gestão de pessoas mais humanizada, difundida de estratégias distintas de aplicação, mas em todas considerando como foco a humanização do ambiente de trabalho como premissa de retenção de talentos, desenvolvimento de profissionais e negócio em conjunto, e, em principal o quão importante é quando essa compreensão de gestão quando vista como benefício intrínseco, ajuda na propagação da organização como lugar onde a entrega da mão de obra é reconhecida e há disponibilidade de plano de carreira bem estabelecido.

A partir das falas dos participantes foi possível encontrar três categorias: **1) Acolhimento; 2) Sobrecarga; 3) Controle e Insegurança.** Cada uma das categorias abrange conteúdos trazidos pelos participantes.

1) Acolhimento - O Acolhimento se refere à forma com que foi conduzido, o emocional tanto dos colaboradores, quanto dos familiares e amigos que estavam acompanhando os enfermos, por conta da COVID-19.

O conceito de acolhimento representado Meli (2014, p. 48), trabalha com a ideia de como a humanização vai se tornando cada vez mais um item à ser agregado e observado para qualquer cargo, independente de nicho de negócio e nível hierárquico, que precisa ser, desenvolvido ou aprimorado, tanto quanto os conhecimentos e requisitos técnicos.

Pode ser observado, que o melhor diretor, pode ser um péssimo condutor de pessoas, o que pode acarretar em péssimos resultados, alta rotatividade de pessoas na empresa, dificuldade de retenção de talentos.

Olhando diretamente para as discussões apresentadas nas respostas dos participantes, conclui-se que em maioria dos casos, a falta de humanização impactou diretamente nas decisões profissionais, sejam essas por optar em trocar de emprego ou até mesmo, se retirar do mercado temporariamente, explorar outras áreas, como também, na execução das suas atividades e entregas.

Neste contexto, o que pode-se observar, foi que existe vasta deficiência no que diz respeito à importância atribuída aos requisitos de gestão de pessoas e processos, do impacto de como as pessoas são tratadas e conduzidas mediante determinadas situações, inclusive como caso exposto, de calamidade pública. “Creio que possibilitando auxílio psicológico mesmo, pois em uma pandemia, onde a população não estava preparada para esse isolamento obrigatório e o atendimento em massa de doentes, a questão psicológica é sobrecarga de trabalho foram o que mais atingiu as pessoas no seu dia a dia. (p.10)”

Perante isso, nota-se o quão fundamental torna-se observar não somente os requisitos técnicos para um cargo de gestão de pessoas, independente do nível hierárquico, mas também como essa pessoa assimila e conduz assuntos delicados, no que diz respeito à saúde emocional. Principalmente, na área da saúde, que vive em constante batalha para reverter quadros de saúde e agir na preservação da vida.

Não tem como abrir mão da parte emocional para que se exija racionalidade e postura emocional em constância, para todas as situações e cenários. Nem mesmo,

que os indivíduos hajam da mesma maneira e que tenham o mesmo equilíbrio e disposição emocional defronte para as ocasiões do cotidiano.

O acolhimento, não é somente de âmbito profissional. Muitas da vezes, na própria vida pessoal do indivíduo, há situações que já estejam drenando da sua disposição emocional onde, por sua vez, o mesmo estará mais suscetível à impactos negativos sobre seus resultados e comportamento.

A COVID-19 é um grande exemplo pois, como presente nos relatos, tanto os profissionais, quanto parentes ou pessoas próximas no ambiente externo do trabalho, acabaram por contrair a doença, em alguns casos agravando e levando à óbito e sem dúvidas, que isso abala o emocional e acaba se transmitindo no comportamento do profissional, inclusive, considerando o público alvo deste trabalho que estava trabalhando diretamente com pacientes enfermos, por contágio da mesma.

2) Sobrecarga – A sobrecarga como conceito, aqui pode ser observada como a alta demanda e necessidade de muito trabalho, com um senso de urgência que exigiu por si, uma certa superação constante. Isto é, a incerteza quanto a estabilidade do contágio e previsão de aumento do alastramento da doença, levava a um cotidiano caótico onde a tendência, estava em trabalhar sempre mais.

Porém, a sobrecarga de trabalho não é algo que causa somente desgaste físico, mas também mental. Não somente para essa situação em si, mas geralmente funções e atividades que tem impacto diretamente no faturamento de uma organização, tendem à trabalhar sob constante pressão e cenário de cobrança, podendo ser até mesmo, considerado como assédio moral, dependendo da abordagem (MORAES, 2021).

Observar e conhecer a equipe é muito importante, principalmente na área da saúde pois, em situações como a COVID-19, nem todos terão a mesma estabilidade emocional, ou postura para determinadas situações que irão exigir uma desenvoltura psicológica aprimorada.

Isso não detém de conhecimento técnico, mas de experiência e a própria disposição da pessoa como personalidade, para encarar situações que demandam uma postura e equilíbrio emocional mais bem estruturados, para que estejam por sua

vez, áptas para assumir a responsabilidade sobre suas atividades e entregas, com qualidade e agilidade.

Tem pessoas que têm essa característica, que trazem consigo da forma que foi sua criação, ou que outras situações da vida foram atribuídas à sua personalidade. Outras, precisam de orientação mais presencial e, em alguns casos, realmente, não é uma característica aderente ao indivíduo (KANAANE, 2018).

Isso gera uma sobrecarga emocional, que desgasta tanto a qualidade de entrega de serviços, quanto do próprio clima no ambiente de trabalho.

3) Controle e Insegurança - Perante o que se foi observado, é natural um certo senso de insegurança, pois de um lado, há as responsabilidades e compromissos financeiros, dependentes e a fins, de outro, o quanto vale permanecer em um ambiente de trabalho com uma gestão “ausente”, falta de controle de processos que impactam na qualidade de serviço, neste caso específico, o que foi bastante trazido foi a falta de organização das escalas trabalho x descanso e quando se precisa ter também um auto discernimento de até onde vai o limite de cada um.

Em maioria dos relatos, em perguntas específicas, fica claro que a instabilidade de mercado, levou as pessoas ao extremo emocional, para se preservar como profissional e como tentativa de garantir seu sustento.

Isso gera uma sobrecarga emocional, que desgasta tanto a qualidade de entrega de serviços, quanto do próprio clima no ambiente de trabalho.

O núcleo de enfermagem por si, carrega como característica de premissa profissional, a humanização como um requisito indispensável para a assistência aos pacientes. Requisito o qual, deve ser internalizado e priorizado na execução das atividades por estes profissionais.

Assim, enquanto a parte médica e biomédica fica focada em desenvolver curas e vacinas contraceptivas para combater doenças e enfermidades, a enfermagem tem como conceito o atendimento de acolhimento dos pacientes, que abrange o senso humano para ouvir, respeitar, compreender e aconselhar os pacientes, visando que se tenha um atendimento apropriado. A dedicação desses profissionais é diretamente para com os enfermos e suas necessidades.

Foi uma experiência de grande importância, tanto para o meu desenvolvimento pessoal quanto profissional. O COVID-19 foi algo que muitas vezes nem os próprios médicos sabiam com o que estavam lidando, porque havia uma mutação do vírus e cada pessoa reagia de uma maneira quando positivava. Presenciei inúmeros óbitos, mas também melhoras. Os pacientes ficavam piores em questão de minutos, donde 1 momento de desatenção do técnico, viria a comprometer a vida de um ser humano. Hospitais superlotados, medicamentos e materiais em ambos hospitais em falta, período bem conturbado para profissionais da saúde (DADOS DA PESQUISA 2023, R. Pergunta 1, P 3).

Ainda que pareça óbvio, a humanização na enfermagem é tão importante quanto em outras especialidades da área de atendimento ao público, seja para prestação de serviços ou tratamentos, dentro da área da saúde ou não. Uma vez que os profissionais de enfermagem são o contato direto, tanto com os pacientes quanto com os familiares e acompanhantes, aos quais conduzem as atualizações do quadro médico, orientações sobre medicação e cuidados específicos.

A humanização no atendimento cotidiano e em exercício de suas atividades, auxilia diretamente quanto às expectativas, percepções, sentimentos e concepções, bem como esclarecer dúvidas dos pacientes e familiares.

Assim, por tratar-se de um requisito básico e imprescindível para estes profissionais exercerem sua profissão, não diferente disso torna-se uma essência natural e espontânea que a sua gestão tenha como diligência, uma gestão mais humanizada também, servindo como exemplo intrínseco a ser seguido, independente do nível hierárquico (MELLO, 2021).

Através de um monitoramento e auxílio aos trabalhadores, fortalecendo os espaços de discussão sobre a situação vivenciada e estabelecendo fluxos e estratégias, a partir de tal discussão, de como amenizar os impactos da pandemia no dia a dia do trabalho (DADOS DA PESQUISA 2023, R. Pergunta 5, P 7).

Isso representa o máximo alinhamento aos princípios éticos da profissão, garante foco nos seres humanos, mais qualificação do trabalho e a possibilidade de desenvolver uma relação de confiança com os indivíduos (DE PINHO, 2018).

É preciso também considerar que os públicos são diferentes (DUTRA, 2017). Ainda que se trabalhe as formas de gestão, as mesmas práticas não se encaixam de forma homogênea. Para entender como é conduzido hoje as adversidades e

circunstâncias diferentes, parte esse estudo tem como base de argumento relatos extraídos de gestores atuais, mais especificamente da área da saúde.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando o estudo aplicado, observando o desenvolvimento das peculiaridades do assunto abordado e a falta (ou aplicação desregular) da humanização na gestão de pessoas, pode-se concluir que não existe uma metodologia padrão, tão pouco processos que não irão demandar sim de uma gestão mais rígida e focada em processos.

Administrar pessoas não é mais instrução e gerenciamento de processos. Na verdade, pode-se observar que nunca foi. Administrar pessoas é administrar emoções.

É necessário estar em estado de alerta para casos específicos, que necessitam de uma atenção diferenciada, ou situações que o coletivo precise ser conduzida de maneira mais próxima.

Para que isso ocorra da maneira mais assertiva, é interessante estreitar a relação entre subordinado x gestão. Esse estreitamento de relação, não diz respeito à obrigação ou necessidade de convivência fora do ambiente de trabalho, mas sim, quanto à disponibilidade do indivíduo em partilhar uma situação específica particular, seja pessoal ou profissional, que esteja impactando no seu progresso e entrega de resultados.

Mas, pode ser atribuída em qualquer estratégia de gestão, a humanização como adendo às características técnicas, uma vez que, independente da atividade exercida e qual o foco da área/setor, pessoas estão vinculadas diretamente aos resultados e a qualidade do mesmo. Não somente pelo contexto de entrega profissional, mas pela necessidade como senso natural de sobrevivência.

se os objetivos específicos do estudo foram atingidos, e por que se acha que foram atingidos

Considerando os objetivos específicos fixados como premissa de análise, pode-se dizer que os mesmos foram identificados e alcançados com sucesso. A humanização realmente tem uma interpretação falha, principalmente no ponto de vista

da gestão, mas também, em alguns casos por parte dos colaboradores subordinados. Tão logo, a partir dos dados obtidos com as pesquisas e troca de informações, é intrínseco o aspecto de que, por parte da gestão, o pré conceito de que a humanização “afrouxa” a relação de disciplina e respeito, dos comandados para com quem comanda e, em contrapartida, por parte dos subordinados, a ideia de que a humanização como adendo às estratégias de gestão serve para dar certa liberdade de conduta, o que não é este o intuito também.

Para que isso possa ser corrigido, é de suma importância que a humanização comece a ser, não só implementada no cotidiano dos trabalhadores e gestores, mas em princípio, seja vinculada aos valores e missão da organização, e esta por sua vez, tome partido por explicar e apresentar a forma com que a humanização está presente no seu clima organizacional, buscando assim, o melhor entendimento quanto à sua necessidade e como sua prática deve ser introduzida no cotidiano de todos.

No que diz respeito às limitações para a pesquisa, algo que foi bastante impactante, foi a indisponibilidade do público alvo para o retorno do questionário ou até mesmo, para entrevistas presenciais. Porém, é de suma importância citar que, esta indisponibilidade não está vinculada ao desinteresse por parte dos mesmos. Pelo contrário, todo o público abordado não só se mostrou interessado no assunto, mas também gratificados por estarem sendo objeto de estudo. Assim, vale complementar que a indisponibilidade deu-se devido à inflexibilidade de agenda e horários, seja profissional, bem como os compromissos pessoais.

Algo que também gerou certa morosidade na construção dos argumentos aqui apresentados, foi a pouca literatura quanto ao tema escolhido.

A humanização por si, apresenta uma base satisfatória, no que diz respeito à outras atividades demandadas do cotidiano mais pessoal dos indivíduos, mas, quando o assunto toma partido para o lado profissional, ainda tem muito o que se explorar.

Com isso, para estudos futuros, seria fundamental uma cronograma com tempo hábil para ter mais acesso ao público de interesse, e a necessidade de conciliação de agendas ou ferramentas para coleta de dados.

Os resultados obtidos através do estudo de campo e entrevistas, trouxe como premissa crucial a importância de entender a humanização como complemento, seja

para gestão de pessoas, seja para os indivíduos entre os mesmos, e para com o consumidor final, seja esse consumidor de produtos ou serviços.

Viver em sociedade, é ter relações diretas e indiretas com outros indivíduos, e no ambiente de trabalho isso não se faz diferente, logo, não pode ser ausente. O clima organizacional influencia diretamente no desenvolvimento profissional de seus colaboradores, bem como, no desenvolvimento do negócio em si, uma vez que este, depende intrinsecamente da qualidade do resultado final de cada atividade exercida dentro de uma organização.

REFERÊNCIAS

BITENCOURT, Claudia. **Gestão Contemporânea de Pessoas**. São Paulo: Grupo A, 2011. 9788577806225. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788577806225/>. Acesso em: 21 out. 2021.

DE PINHO R. DE O., D. **Como Elaborar Um Plano De Carreira Para Um Profissional Bem-Sucedido**. 3ª edição. São Paulo: Editora Atlas S.A, 2018.

DUTRA, J. S.; DUTRA, T. A.; DUTRA, G. A. **Gestão De Pessoas – Realidade Atual E Desafios Futuros**. São Paulo: Editora Atlas Ltda, 2017.

FIORELLI, J.O. **Psicologia Para Administradores – Razão E Emoção No Comportamento Organizacional**. 10ª edição. São Paulo: Editora Atlas S.A, 2018.

GIL, Antonio C. **Como Fazer Pesquisa Qualitativa**. [Digite o Local da Editora]: Grupo GEN, 2021. E-book. ISBN 9786559770496. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559770496/>. Acesso em: 25 set. 2022.

IBGE. Síntese de Indicadores Sociais. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/sociais/trabalho.html>. Acesso em: 25 de Set. 2022

INSTITUTO BUTANTAN. Antes da Covid-19: conheça 3 doenças que também fizeram o mundo tremer neste século. Disponível em: <https://butantan.gov.br/covid/butantan-tira-duvida/tira-duvida-noticias/antes-da-covid-19-conheca-3-doencas-que-tambem-fizeram-o-mundo-tremer-neste-seculo> Acesso em: 25 de Set. 2022

JOHANN, Sílvio L. **Gestão da Cultura Corporativa**. São Paulo: Editora Saraiva, 2003. 9788502111936. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788502111936/>. Acesso em: 18 abr. 2022.

KANAANE, R; ORTIGOSO, S. A. F. **Manual De Treinamentos**. São Paulo: Editora Atlas Ltda, 2018.

MARRAS, Jean. P. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Editora Saraiva, 2016. 978-85-472-0109-8. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/978-85-472-0109-8/>. Acesso em: 13 out. 2021.

MARRAS, Jean. P. **Avaliação de Desempenho Humano**. São Paulo: Grupo GEN, 2012. 9788595157507. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788595157507/>. Acesso em: 13 out. 2021.

MARRAS, Jean. P. **Gestão de pessoas: Em empresas inovadoras, 2ª edição**. São Paulo: Editora Saraiva, 2007. 9788502172739. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788502172739/>. Acesso em: 13 out. 2021.

MARRAS, Jean. P. **Gestão estratégica de pessoas - Conceitos e tendências - 1ª edição**. São Paulo: Editora Saraiva, 2009. 9788502160682. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788502160682/>. Acesso em: 13 out. 2021.

MELO, Paulo Márcio da S.; CIAMPA, Amábile de L.; ARAÚJO, Sônia Regina Cassiano D. **Humanização dos processos de trabalho**. [Digite o Local da Editora]: Editora Saraiva, 2014. 9788536526355. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788536526355/>. Acesso em: 25 abr. 2022.

MICHAELIS. **Dicionário Brasileiro de Língua Portuguesa**. Brasil: São Paulo: Editora Melhoramentos LTDA, 2021. Disponível em: <https://michaelis.uol.com.br/>. Acesso em: 28 set. 2021.

MORAES, Márcia.Vilma. G. **Treinamento e Desenvolvimento - Educação Corporativa - Para as Áreas de Saúde, Segurança do Trabalho e Recursos Humanos**. São Paulo: Editora Saraiva, 2011. 9788536518725. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788536518725/>. Acesso em: 21 out. 2021.

NETO, J. P. DE B. (OTG.); MANÃS, A. V.; KUAZAQUI, E; LISBOA, T. C. **Administração – Fundamentos Da Administração Empreendedora E Corporativa**, São Paulo: Editora Atlas Ltda, 2018.

OLIVEIRA, Luana.Y.Miolo. D. OLIVEIRA, Pablo.R. B.; SAWITZKI, Roberta.; SANTOS, Andrea.B.W., D. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Grupo A, 2018. 9788595023901. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788595023901/>. Acesso em: 21 out. 2021.

PAIM, R. et al. **Gestão de Processos – Pensar, agir e aprender**. São Paulo: Artmed Editora S.A, 2009. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788577805327/>. Acesso em: 30 ago. 2021.

REDE HUMANIZA SUS. <https://www.gov.br/saude/pt-br/aceso-a-informacao/acoes-e-programas/humanizausus/rede-humanizausus> - Acessado em: 23/04/2022.

REVISTA VEJA. A preferência dos funcionários pelo modelo híbrido impõe desafios às empresas. Disponível em: <https://veja.abril.com.br/comportamento/preferencia-pelo-trabalho-remoto-impoe-desafios-a-empresas-e-funcionarios/> Acesso em: 25 de Set. 2022

ROSSI, Jéssica de C.; SCHOLZ, Robinson H.; MORESCO, Marcielly C.; et al. **Desenvolvimento Gerencial e Liderança**. [Digite o Local da Editora]: Grupo A, 2021. 9786556901183. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786556901183/>. Acesso em: 25 abr. 2022.

SCHEIN, Edgar H. **Cultura Organizacional e Liderança**. [Digite o Local da Editora]: Grupo GEN, 2009. 9788597019827. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597019827/>. Acesso em: 25 abr. 2022.

SOLHA, Raphaela Karla de T. **Sistema Único de Saúde - Componentes, Diretrizes e Políticas Públicas**. [Digite o Local da Editora]: Editora Saraiva, 2014. 9788536513232. Disponível em:

<https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788536513232/>. Acesso em: 25 abr. 2022.

TST JUS. Transtornos mentais relacionados ao trabalho são desafios a serem enfrentados na nova organização do trabalho. Disponível em: [ZENDESK. <https://www.zendesk.com.br/blog/o-que-e-turnover/> - Acessado em: 15/04/2022.](https://www.tst.jus.br/web/trabalhoseguro/programa/-/asset_publisher/OSUp/content/transtornos-mentais-relacionados-ao-trabalho-sao-desafios-a-serem-enfrentados-na-nova-organizacao-do-trabalho#:~:text=Entre%20os%20transtornos%20mentais%20mais,s%C3%ADndrom e%20do%20esgotamento%20profissional%20(burnout. Acesso em: 25 de Set. 2022</p></div><div data-bbox=)

APÊNDICE A – Entrevista de coleta de dados – Humanização

1. Como foi lidar com a COVID-19 para você?
2. Como foi sua relação com a covid-19 entre teus familiares e amigos?
3. Como você vê que a COVID-19 influenciou nas suas atividades de trabalho e rotina cotidiana?
4. Como tu entendes que é o papel da gestão de pessoas (rh) numa situação como essa?
5. Como tu achas que a gestão de pessoas poderia te ajudar numa situação dessas?
6. Você pensou em trocar de emprego ou área de atuação durante este período de pandemia?
7. A sua gestão, teve alguma influência na sua tomada de decisão quanto a isso?
8. Como você se percebe na relação com o restante da equipe?
9. Como o seu ambiente de trabalho poderia contribuir positivamente para o seu trabalho?
10. Como você descreveria o seu ambiente de trabalho durante o COVID-19?
11. Como você descreveria a atenção do RH com os colaboradores durante o período de alta do COVID-19?
12. Como você se sentiu acolhido pela sua gestão?
13. Como você acolheu seus colegas?
14. Qual a importância que você entende que teve como profissional da saúde durante o COVID-19?
15. Você observou alguma situação de conflito de interesses, por exemplo, durante a pandemia? Foi uma situação diretamente com você ou com algum(a) colega? Como a gestão lidou com esta situação?
16. Como você lidou com as situações de acolhimento junto aos familiares e amigos de pacientes contaminados?

17. Se você fosse o gestor de determinada área de enfermagem de outra finalidade e recebesse a convocação de migração para atendimento COVID-19, como você iria conduzir essa decisão, sozinho ou em conjunto com sua equipe?

18. (perguntas relacionadas relações interpessoais: conflitos, avaliações, erro, ensina, acolhimento do sofrimento, da dificuldades, das diferenças de formação, das diferenças de toda ordem)