

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS (UNISINOS)
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E NEGÓCIOS
NÍVEL MESTRADO**

GISELE UGGIONI FELTRIN

**GESTÃO HUMANIZADA COMO PROMOTOR DO ENGAJAMENTO DE EQUIPES
– Um Estudo Com Gestores de um Banco Público**

Porto Alegre

2024

GISELE UGGIONI FELTRIN

**GESTÃO HUMANIZADA COMO PROMOTOR DO ENGAJAMENTO DE EQUIPES
– Um Estudo Com Gestores de um Banco Público**

Dissertação de mestrado apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Gestão e Negócios, pelo Programa de Pós-Graduação em Gestão e Negócios da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS.

Orientador: Prof. Dr. José Carlos da Silva Freitas Jr.

Porto Alegre

2024

F328g Feltrin, Gisele Uggioni.

Gestão humanizada como promotor do engajamento de equipes - um estudo com gestores de um banco público / Gisele Uggioni Feltrin – 2024.

116 f. : il. color. ; 30 cm.

Dissertação (mestrado) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Gestão e Negócios, Porto Alegre, 2024.

“Orientador: Prof. Dr. José Carlos da Silva Freitas Jr..”

1. Gestão humanizada. 2. Engajamento de equipes. 3. Banco público. 4. Ambiente de trabalho. I. Título.

CDU 658.3

GISELE UGGIONI FELTRIN

**GESTÃO HUMANIZADA COMO PROMOTOR DO ENGAJAMENTO DE
EQUIPES – Um Estudo Com Gestores de um Banco Público**

Dissertação de mestrado apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Gestão e Negócios, pelo Programa de Pós-Graduação em Gestão e Negócios da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS.

Aprovado em

BANCA EXAMINADORA

Orientador: Prof. Dr. José Carlos da Silva Freitas Junior – UNISINOS

Membro: Prof. Dr. Luís Felipe Maldaner – UNISINOS

Membro: Prof.^a Dra. Luciene Eberle - FEEVALE

À minha querida mãe (in memoriam), cujo empenho em me educar sempre veio em primeiro lugar. Aqui estão os resultados dos seus esforços

AGRADECIMENTOS

A Deus, por conceder-me a força e coragem necessárias para superar cada obstáculo e por iluminar meu caminho, mesmo nos momentos mais difíceis.

À minha querida família e amigos, que com paciência e afeto souberam compreender minhas ausências durante esta jornada de estudo e dedicação.

À empresa em que atuo, pelo incentivo, e aos colegas de trabalho e gestores, especialmente ao Fabrício, por todo o apoio.

Aos companheiros de turma, com quem compartilhei momentos de aprendizado e alegria.

Minha profunda gratidão aos professores Dra. Luciene Eberle e Dr. Luís Felipe Maldaner, pelas valiosas contribuições, e ao Dr. José Carlos da Silva Freitas Júnior, por sua orientação, paciência e constante apoio.

Quando a dignidade do homem é respeitada e os seus direitos são reconhecidos e garantidos, florescem também a criatividade e a audácia, podendo a pessoa humana explicar suas inúmeras iniciativas a favor do bem comum.

(Papa Francisco, 2020, p.6)

RESUMO

A pesquisa teve como objetivo analisar como a gestão humanizada promove engajamento de equipes em um banco público, explorando de que forma essa abordagem de gestão é compreendida e implementada pelos gestores. O estudo ressalta que práticas humanizadas no ambiente de trabalho, tais como liderança integral, escuta empática e planejamento, contribuem para a produtividade e satisfação dos empregados. O embasamento teórico aborda a evolução e os princípios da gestão humanizada, que visa criar ambientes de trabalho saudáveis e colaborativos, focados no bem-estar dos empregados, na formação de equipes e em uma liderança positiva. O engajamento dos empregados é analisado como um fenômeno multidimensional, indo além do cumprimento de metas, para abranger o comprometimento emocional e cognitivo. A metodologia empregou uma abordagem qualitativa exploratória, utilizando análise documental e revisão bibliográfica para avaliar a gestão humanizada e o engajamento em um banco público. Os resultados revelam que os gestores do Banco X reconhecem a gestão humanizada como um importante fator para promover engajamento, destacando práticas como comunicação clara, flexibilidade, respeito às individualidades, liderança inspiradora e reconhecimento dos empregados. No entanto, a aplicação dessas práticas é inconsistente e descentralizada, dependendo das iniciativas de cada gestor. Enquanto a instituição possui valores como espírito público, integridade e inclusão, uma definição formal de gestão humanizada não foi identificada nos documentos institucionais, indicando uma lacuna entre a cultura organizacional proposta e sua prática diária. Os respondentes também destacam que, embora o Banco X ofereça treinamentos por meio de sua Universidade Corporativa, esses treinamentos não são aplicados de forma sistemática, com diferenças na implementação prática entre os gestores locais. A avaliação de desempenho é percebida como focada em resultados, sem considerar suficientemente o processo humanizado ou o bem-estar dos empregados. Há uma percepção de que o banco precisa reformular esses processos para refletir práticas mais alinhadas à gestão humanizada.

Palavras-chave: gestão humanizada; engajamento de equipes; gestão; banco público.

ABSTRACT

The research aimed to analyze how humanized management promotes team engagement in a public bank, exploring how this management approach is understood and implemented by the managers. The study highlights that humanized practices in the workplace, such as integral leadership, empathetic listening, and planning, contribute to both employee productivity and satisfaction. The theoretical framework addresses the evolution and principles of humanized management, which seeks to create healthy and collaborative work environments focused on employee well-being, team development, and positive leadership. Employee engagement is analyzed as a multidimensional phenomenon, extending beyond mere goal attainment to encompass emotional and cognitive commitment. The methodology employed a qualitative exploratory approach, using questionnaires, document analysis, and a literature review to assess humanized management and engagement in a public bank. The results reveal that managers at Bank X recognize humanized management as an important factor for promoting engagement, highlighting practices such as clear communication, flexibility, respect for individual differences, inspiring leadership, and employee recognition. However, the application of these practices is inconsistent and decentralized, relying on individual managerial initiatives. While the institution espouses values such as public spirit, integrity, and inclusion, a formal definition of humanized management was not found in institutional documents, indicating a gap between the proposed organizational culture and its daily practice. Interviewees also noted that although Bank X offers training through its Corporate University, these training programs are not systematically applied, with differences in practical implementation among local managers. Performance evaluations are perceived as result-oriented, without sufficiently considering humanized processes or employee well-being. There is a perception that the bank needs to reformulate these processes to better reflect practices aligned with humanized management.

Key-words: humanized management; team engagement; management; public bank.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Os quatro pilares das organizações humanizadas	27
Figura 2 - Pressupostos fundamentais da gestão humanizada.....	31
Figura 3 - Fatores do engajamento	39

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Artigos sobre gestão humanizada (2010 a 2024).....	21
Quadro 2 – Evolução histórica do conceito de gestão humanizada	33
Quadro 3 - Conceito de engajamento no trabalho.....	35
Quadro 4 - Dados sociodemográficos	48
Quadro 5 - Direcionadores estratégicos do Banco X	53
Quadro 6 - Valores do Banco X.....	53
Quadro 7 - Definições de gestão humanizada	57
Quadro 8 - Ações que geram engajamento	78
Quadro 9 - Os onze pressupostos da gestão humanizada	79
Quadro 10 - Observação	81
Quadro 11 - Liderança integral.....	81
Quadro 12 - Estar presente	81
Quadro 13 - Escuta empática.....	82
Quadro 14 - <i>Feedback</i>	82
Quadro 15 - Visão sistêmica	82
Quadro 16 - Formação de equipes.....	82
Quadro 17 - Planejamento	83
Quadro 18 - Gratidão	83
Quadro 19 - Legado para a humanidade	83
Quadro 20 - Ações não enquadradas claramente como gestão humanizada	83
Quadro 21 – Formas de mensuração do engajamento no Banco X.....	89

LISTA DE SIGLAS

ANGH	Avaliação do Nível de Gestão Humanizada
CLT	Consolidação das Leis do Trabalho
COVID -19	<i>Coronavirus Disease 2019</i>
EaD	Educação a Distância
FGTS	Fundo de Garantia por Tempo de Serviço
GIPES	Gerências de Filial de Gestão de Pessoas
GLOBALCCU	<i>Global Council of Corporate Universities</i>
GWA	<i>Gallup Work Audit</i>
JD-R	Teoria de demandas-recursos no trabalho
MPT	Ministério Público do Trabalho
MPT-DF	Ministério Público do Trabalho no Distrito Federal
OIT	Organização Internacional do Trabalho
PIS	Programa de Integração Social
PNH	Política Nacional de Humanização
PSM	<i>Public Service Motivation</i>
REPES	Representações de Pessoas
SET	<i>Social Exchange Theory</i>
SFN	Sistema Financeiro Nacional
SUS	Sistema Único de Saúde
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
UCs	Universidades Corporativas
UWES	<i>Utrecht Work Engagement Scale</i>

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 PROBLEMA	15
1.2 OBJETIVOS	18
1.2.1 Objetivo geral	18
1.2.2 Objetivos específicos	18
1.3 JUSTIFICATIVA	18
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	26
2.1 GESTÃO HUMANIZADA.....	26
2.2 ENGAJAMENTO DE EQUIPES	34
3 MÉTODO.....	42
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	43
3.2 TÉCNICA E PROCEDIMENTO DE COLETA DE DADOS	46
3.3 PROCEDIMENTO DE ANÁLISE DE DADOS	50
3.4 PROCEDIMENTOS ÉTICOS RELACIONADOS À PESQUISA	50
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	52
4.1 A GESTÃO HUMANIZADA NO BANCO X.....	52
4.1.1 Entendimento acerca do modelo de gestão humanizada.....	52
4.1.2 Tratamento dado pelo Banco X em relação ao tema.....	60
4.2 A GESTÃO HUMANIZADA COMO PROMOTOR DO ENGAJAMENTO DE EQUIPES	76
4.2.1 Utilização do modelo de gestão humanizada e promoção de engajamento de equipes	76
4.2.3 Medição do engajamento de equipes	86
4.3 CONTRIBUIÇÕES GERENCIAIS	91
4.3.1 A Gestão Humanizada no Banco X.....	91
4.3.2 A Gestão Humanizada como Promotor de Engajamento de Equipes	94
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	98
REFERÊNCIAS	100
APÊNDICE A – ROTEIRO DE COLETA DE DADOS	113
APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO.....	115

1 INTRODUÇÃO

Assim como em diversas esferas da vida, as estruturas laborais também sofreram transformações significativas e, com o passar do tempo, têm evoluído continuamente. Desde o declínio do regime de servidão até a abolição da escravidão, e mais recentemente com a robotização e automação de processos, as empresas e seus empregados enfrentaram múltiplas adaptações e continuam a se ajustar às novas realidades (FONTANA, 2021).

Durante a Revolução Industrial, os trabalhadores viram-se privados de autonomia sobre suas próprias vidas, sendo frequentemente compelidos, em virtude da escassez de fontes alternativas de renda, a submeter-se a longas e monótonas jornadas em condições insalubres (ACEMOGLU; JOHNSON, 2024). Conforme Silveira Filho (2024), essas jornadas extenuantes chegavam a durar até 14 horas diárias, com salários insuficientes e relações de trabalho extremamente desiguais, mesmo sob regime remunerado. Foi nesse contexto que surgiram os primeiros movimentos de trabalhadores, que reivindicavam novos direitos e melhores condições laborais. Essas mobilizações tiveram origem entre as classes trabalhadoras cujas funções eram semelhantes, expressando o descontentamento em ver os proprietários das fábricas acumulare riqueza, enquanto eles próprios careciam de qualquer forma de proteção social. A partir deste momento, o Estado abandona uma postura de não intervenção e passa a instituir leis regulatórias das condições de trabalho, inaugurando, assim, o Direito do Trabalho, um marco que alterou profundamente as relações entre empregadores e empregados em diversos países.

No Brasil, o estabelecimento de benefícios concretizou-se, de fato, com a promulgação da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), sendo um dos primeiros mecanismos de inclusão social. Esse instrumento legal assegura aos trabalhadores uma série de direitos, como a jornada máxima de oito horas diárias, descanso semanal remunerado, férias, pagamento de horas extras, condições salubres de trabalho, aviso prévio, licença-maternidade e paternidade, 13º salário, proteção contra demissão sem justa causa, e seguro-desemprego¹.

¹Fonte: www12.senado.leg.br/noticias/infomaterias/2023/04/clt-chega-aos-80-anos-com-direitos-do-trabalhador-sob-disputa

No século XX, a Quarta Revolução Industrial fomentou o ambiente para a inovação, com o surgimento de aplicativos, *startups* e o desenvolvimento da inteligência artificial. No setor bancário, essas inovações foram expressas pelo surgimento das *fintechs* (*Financial Technology*). Essas novas empresas, comumente, oferecem serviços financeiros mais ágeis, acessíveis e personalizados, desafiando a hegemonia dos bancos tradicionais. Para se manterem competitivos, os bancos têm intensificado investimentos em tecnologia e digitalização, com o objetivo de oferecer serviços mais eficientes e convenientes. O avanço tecnológico também propiciou o surgimento de novos canais de atendimento, como aplicativos móveis e plataformas *online*, facilitando a interação com os clientes (CRUZ *et al.*, 2022).

Entre as instituições financeiras tradicionais, destacam-se os bancos públicos, cuja atuação tem um viés social, buscando suprir lacunas deixadas pelo setor privado, ao financiar projetos e iniciativas que estimulam o desenvolvimento econômico nas regiões em que operam (STIGLITZ, 1993). Embora possuam missões e visões distintas das instituições financeiras privadas, os bancos públicos também precisam responder com eficiência às mudanças do mercado, de modo a sobreviverem em um segmento altamente competitivo (ARAÚJO; CINTRA, 2011). O desempenho dessas instituições, por se tratar de ativos governamentais, é de interesse coletivo (VIEGAS NETO *et al.*, 2021).

Nesse cenário de amplas transformações tecnológicas, o grande diferencial das organizações passa a ser o capital humano — o recurso mais valioso. Valorizar, desenvolver e capacitar a força de trabalho não se limita à geração de lucro, mas também à criação de oportunidades e à antecipação de ameaças. Nesse contexto dinâmico, a gestão de pessoas destaca-se como um elemento estratégico crucial, ultrapassando a mera função operacional para adotar uma abordagem mais abrangente e orientada para resultados. Compreender de forma aprofundada essas práticas é essencial para que as organizações possam enfrentar os desafios atuais e futuros, alinhando o capital humano aos seus objetivos. À medida que as empresas reconhecem a importância do capital humano, a gestão de pessoas assume papel central na formulação e execução de estratégias que fomentem a inovação, aumentem a produtividade e fortaleçam a competitividade (FRANÇA, 2024).

A gestão de pessoas e recursos humanos se destaca como um pilar fundamental nas organizações contemporâneas, sendo responsável por alinhar o potencial humano com os objetivos estratégicos da empresa. Em meio a um cenário de constantes transformações sociais, tecnológicas e

econômicas, as práticas de gestão de pessoas evoluíram significativamente, transcendendo o tradicional enfoque burocrático da administração de recursos humanos (FRANÇA, 2024, p.2).

Este contexto de transformação favorece a prática da gestão humanizada, que se torna o alicerce teórico-prático para a transformação social nas organizações e na gestão de pessoas, promovendo políticas inclusivas e de desenvolvimento para trabalhadores, gestores e instituições (CORTEZ; ZERBINI; VEIGA, 2019). Durante muito tempo, o foco de grande parte dos gestores esteve voltado à lucratividade e aos resultados de curto prazo, visando atender às expectativas de investidores e cidadãos². Para atingir esses objetivos, as organizações nem sempre consideravam o aspecto humano. Essa abordagem priorizava a maximização da produção e a redução de custos, colocando a satisfação dos acionistas e cidadãos acima dos demais *stakeholders*. Tal contexto promovia um ambiente competitivo, baseado na cultura do “ou um ou outro”, em detrimento de uma cultura de ganhos mútuos, gerando uma visão fragmentada dos negócios. A principal diretriz desse modelo era garantir o maior lucro no menor tempo possível, com foco exclusivo nos resultados para os acionistas, desconsiderando os aspectos humanos envolvidos (BRITES; LOURENÇO, 2024).

A gestão humanizada é fundamental para promover um ambiente de trabalho saudável, especialmente em uma sociedade individualista. Empresas que não priorizam o bem-estar dos empregados podem enfrentar problemas como depressão, estresse e alta rotatividade, o que eleva os custos operacionais. Ao adotar uma abordagem que respeite os limites dos empregados e foque em ações que beneficiem a todos, é possível aumentar a motivação e a produtividade, gerando resultados sustentáveis e impulsionando o crescimento organizacional. Uma equipe satisfeita é vital para o sucesso da organização.

É necessário:

[...] construir um ambiente onde os indivíduos motivados estejam dispostos a dar o máximo de sua contribuição. Em muitos casos, o problema com a força de trabalho não é a falta de resposta à motivação, mas a metodologia utilizada para tentar motivar os empregados (MASLOW, 2003. p. 248).

São os indivíduos que determinam o aumento ou diminuição da produtividade e, conseqüentemente, o lucro das empresas. O fator humano também influencia a

²Fonte: <https://exame.com/colunistas/o-que-te-motiva/as-11-caracteristicas-das-empresas-humanizadas/>

qualidade dos serviços prestados, sendo, portanto, uma variável essencial no processo produtivo (AFFONSO; ROCHA, 2010). Há uma correlação direta entre o bem-estar do empregado, a satisfação do cliente e a lucratividade empresarial. Por trás da maioria das organizações de sucesso está o comprometimento com a gestão eficaz dos recursos humanos (LOVELOCK; WIRTZ; HEMZO, 2011).

A motivação surge da interação entre o indivíduo e o ambiente. Quando não há motivação, torna-se difícil alcançar metas e objetivos. No entanto, uma equipe motivada pode não estar necessariamente engajada. Empregados engajados estão conectados ao trabalho e à organização para a qual se dedicam. Esses profissionais compreendem seu papel no alcance das metas da empresa, valorizam seu trabalho e asseguram uma contribuição produtiva diária (LIMA, 2013).

O engajamento no trabalho é, por sua vez, um preditor direto do envolvimento no trabalho (CAVALCANTE; SIQUEIRA; KUNIYOSHI, 2015). Ele está associado aos aspectos positivos da organização e ao desenvolvimento organizacional, por meio de relações recíprocas. O engajamento transcende o nível individual, podendo contagiar outros empregados e gerar um engajamento coletivo. Esse fenômeno traz consequências positivas tanto para os empregados quanto para a organização (BAKKER *et al.*, 2008; SALANOVA; SCHAUFELI, 2009).

Dessa maneira, o engajamento pode influenciar positivamente a produtividade das equipes, por meio de um contágio emocional, tanto consciente quanto inconsciente, entre os empregados. Profissionais engajados tendem a trabalhar melhor em equipe, o que, por sua vez, eleva o desempenho da organização. Porém, para que o engajamento aconteça, é imprescindível uma gestão estratégica, que não o enxergue apenas como uma ferramenta ou levantamento de dados. Os líderes devem promover programas alinhados aos valores, princípios e missão da organização, tomando decisões baseadas na valorização das pessoas (BAKKER *et al.*, 2008; SALANOVA; SCHAUFELI, 2009).

Além disso, a promoção de um equilíbrio saudável entre trabalho e vida pessoal é essencial para o engajamento dos empregados. Ao oferecer flexibilidade e apoio em relação a horários de trabalho, licenças e benefícios voltados ao bem-estar, as organizações demonstram preocupação com a qualidade de vida dos empregados, o que contribui para maior engajamento e produtividade (FABIANO *et al.*, 2023). A gestão humanizada, portanto, torna-se um diferencial para as organizações, promovendo a melhoria da qualidade de vida e do ambiente de trabalho, relações

mais democráticas e justas (SAUSEN *et al.*, 2020), com foco na liderança integral, presença, escuta empática, feedback, visão sistêmica, formação de equipes e planejamento (FRANÇA, 2019) e o engajamento das equipes (SILVEIRA FILHO, 2024).

Diante desse cenário, o problema de pesquisa será apresentado na seção 1.1 a seguir.

1.1 PROBLEMA

Com o crescimento da economia baseada em conhecimento e tecnologia, novas discussões têm surgido nas organizações, com ênfase na manutenção do capital humano (KAROLCZ; SOUZA, 2017; TRENTIN, 2021). Além disso, é imprescindível destacar a importância do fator humano e das estratégias de gestão de recursos humanos voltadas para a implementação de um novo modelo de gestão, com foco nas pessoas (PAIXÃO; SILVEIRA; NASCIMENTO, 2019; TRENTIN, 2021).

O capital humano refere-se ao valor e ao potencial das habilidades, conhecimentos, experiências e criatividade das pessoas dentro de uma organização, dessa maneira, investir no desenvolvimento, capacitação e bem-estar dos empregados não apenas estimula a produtividade e a inovação, mas também promove uma cultura organizacional positiva e atrai talentos excepcionais. Quando as organizações passam a considerar o capital humano como um elemento estratégico, elas desenvolvem as competências necessárias para garantir sua sobrevivência e superar desafios que, de outra forma, seriam intransponíveis. Em um cenário no qual alianças estratégicas são formadas para aumentar a competitividade, dentro do paradigma de redes e com a crescente relevância da tecnologia e sua transferência, o capital humano torna-se essencial (PONCHIROLI, 2000).

De acordo com Cornett, Adair e Nofsinger (2013), as instituições financeiras desempenham um papel fundamental nos mercados ao direcionarem recursos de indivíduos e entidades com excedentes para aqueles que necessitam investir ou financiar suas atividades. Essas instituições promovem a alocação eficiente de recursos no mercado financeiro, contribuindo para o crescimento econômico e para a estabilidade financeira. A evolução do sistema financeiro, com foco nas instituições públicas, especialmente no mercado de crédito, após uma retração nos anos 1990 e a crise de 2007, criou condições favoráveis para a retomada do crédito público,

utilizado de forma contracíclica para estimular a economia. Esse cenário reflete a capacidade de adaptação do sistema bancário às mudanças econômicas globais (PRÊMIO ABDE-BID, 2017).

Ao analisar como um banco público reage às mudanças de mercado, é possível compreender os fatores necessários para que essas instituições financeiras se adaptem a um ambiente altamente competitivo. A compreensão das perspectivas de inovação em bancos tradicionais permite que essas instituições definam estratégias de atualização contínua, evitando a obsolescência em um setor caracterizado pela inovação constante (DINIZ, 2021).

Nos negócios, a cobrança por eficiência é geral [...]. Os bancos, no entanto, sofrem pressão ainda maior, seja por sua relação intrínseca com o bom funcionamento de cadeias inteiras em diversos outros setores, seja pela posição de seus próprios consumidores, que têm nos bancos os fornecedores de um serviço essencial para seu cotidiano e seus planos de longo prazo (FEBRABAN, 2015, p.35).

Para exemplificar, pode-se destacar que, na área da saúde, essa perspectiva já foi reconhecida como necessidade, com a instituição da Política Nacional de Humanização (PNH). O principal antecedente dessa política é a Política Nacional de Humanização da Assistência Hospitalar, proposta pelo Governo Federal em 2001. A PNH busca reorientar as práticas de saúde no Brasil com um enfoque transversal. Ao democratizar as relações de trabalho e valorizar os profissionais da saúde, a PNH propõe a criação de redes cooperativas e solidárias, focadas na promoção da saúde, incentivando o protagonismo, a autonomia dos indivíduos e a corresponsabilidade na gestão e na atenção (HENNINGTON, 2008).

Segundo a Política Nacional de Humanização:

A PNH estimula a comunicação entre gestores, trabalhadores e usuários para construir processos coletivos de enfrentamento de relações de poder, trabalho e afeto que muitas vezes produzem atitudes e práticas desumanizadoras que inibem a autonomia e a corresponsabilidade dos profissionais de saúde em seu trabalho e dos usuários no cuidado de si (BRASIL, 2013, p.1).

Dessa forma, uma gestão humanizada, bem planejada e implementada, pode se tornar uma ferramenta estratégica fundamental para que as empresas mantenham seu desempenho e superem os desafios existentes. Preservar os valores humanos nunca foi tão urgente como no contexto atual, o que leva gestores e profissionais a refletirem, repensarem e se reinventarem, direcionando-se para um propósito maior (SISODIA, 2009; MACKAY; SISODIA, 2013 e 2018).

Quando utilizada, a humanização traz benefícios aos empregados, melhorando o atendimento e os processos organizacionais, além de contribuir para a retenção de talentos e clientes. A pesquisa Empresas Humanizadas de 2019 evidenciou que tais organizações geram 225% mais engajamento entre os empregados e 240% maior fidelização de clientes³. O engajamento, por sua vez, apresenta uma relação positiva com o desempenho individual no trabalho (BAILEY *et al.*, 2017). Essa relação também se estende à satisfação dos clientes, à produtividade e ao lucro (SHUCK, 2011), sendo um preditor importante de desempenho (BORST *et al.*, 2019).

Apesar dos benefícios da gestão humanizada para as organizações e sua relação com o engajamento das equipes, o tema ainda é pouco discutido, gerando dúvidas quanto à sua eficácia e resistência por parte das lideranças em implementá-lo. O estudo de Choi e Peng (2015), sobre a tentativa de inserção da gestão humanizada em uma fábrica no sul da China, relata seu insucesso:

Em primeiro lugar, muito poucos líderes de linha – que deveriam ser os principais agentes da 'gestão humanizada' – foram capazes de levar a sério a nova abordagem gerencial em sua interação diária com os trabalhadores. Sob grande pressão para atingir as metas de produção e os padrões de qualidade, os líderes de linha não tinham energia nem tempo para serem gentis com os trabalhadores ou usar conversas francas para ganhar sua cooperação e comprometimento, mesmo quando eram instruídos pela alta administração a fazer isso (CHOI; PENG, 2015, p.297).

Assim, percebe-se a importância dos gestores para a efetiva adoção desse modelo de gestão. É necessário que eles estejam convencidos de que a implementação trará os resultados esperados. Além disso, a organização deve proporcionar um ambiente favorável para a implementação do modelo, por meio de uma cultura organizacional voltada à humanização da gestão.

No setor bancário, em particular, a necessidade de focar no profissional, e não apenas nos resultados entregues, tem ganhado relevância, especialmente devido às reestruturações e ao avanço tecnológico. Essas mudanças organizacionais transformaram os bancários em vendedores, responsáveis por atividades como consultoria financeira e comercialização de produtos e serviços, sendo pressionados pelo cumprimento das metas estabelecidas pelas hierarquias superiores (SILVA; NAVARRO, 2012).

³Fonte:www.humanizadas.com

Ademais, tanto a mudança no perfil dos bancários quanto a informatização contribuíram para o aumento de doenças ocupacionais, em razão da intensificação do trabalho (GRAVINA; ROCHA, 2006). O aumento de problemas mentais e a sensação de perda de identidade profissional são queixas recorrentes dos trabalhadores, segundo Silva e Navarro (2012), juntamente com frustração, insegurança e pressão psicológica.

Considerando, portanto, a emergência de estudos sobre gestão humanizada, a importância dessas práticas no setor bancário e sua relação com o engajamento de equipes e o alcance de resultados sustentáveis, tem-se o seguinte problema de pesquisa: **Como promover o engajamento de equipes por meio da gestão humanizada em um banco público?**

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

Analisar como a gestão humanizada pode promover engajamento de equipes em um banco público.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) Avaliar o entendimento dos gestores em relação ao modelo de gestão humanizada;
- b) Compreender, segundo a percepção dos gestores de equipes, como o banco trata o tema;
- c) Identificar as ações dos gestores que geram engajamento de equipes;
- d) Entender como os gestores avaliam o engajamento de suas equipes;
- e) Propor direcionamentos para tornar uma equipe mais engajada.

1.3 JUSTIFICATIVA

A produtividade é um dos fatores mais críticos para a sobrevivência de uma empresa no cenário competitivo atual. Essa competição força muitas organizações a se reorganizarem para manter sua competitividade. Conforme Macedo (2012), a gestão da produtividade tornou-se cada vez mais essencial no ambiente de negócios

globalizado. Sem eficiência nos processos, é difícil para uma empresa obter sucesso ou sobreviver. As empresas visam ao lucro, e para alcançá-lo é necessário aumentar a produtividade e reduzir os custos de produção.

Diante disso, muitas empresas têm adotado novos estilos de gestão centrados nas pessoas, reconhecendo-as como um dos seus ativos mais valiosos (MONTEIRO *et al.*, 2015). Nessas organizações, os planos de gestão de pessoas são desenvolvidos a longo prazo, pois medidas de curto prazo não costumam gerar bons resultados. Quando os empregados se sentem valorizados, apresentam melhor desempenho e produzem resultados mais sustentáveis, transformando ideias em produtos ou serviços bem-sucedidos junto aos clientes (LOVELOCK; WIRTZ; HEMZO, 2011).

Apesar de as empresas estarem reconhecendo cada vez mais a importância do capital humano como um recurso estratégico fundamental para o sucesso e competitividade no mercado, em 2021, os transtornos mentais foram a terceira maior causa de afastamento do trabalho no Brasil, posição já ocupada em anos anteriores⁴. A categoria dos bancários, por exemplo, apresenta uma alta taxa de adoecimento relacionado ao trabalho (MORONTE; ALBUQUERQUE, 2021).

Segundo a previdência social, o setor bancário possui uma das maiores incidências de doenças ocupacionais entre todas as atividades econômicas. Entre 2012 e 2016, houve 6.763 afastamentos por transtornos mentais e comportamentais relacionados ao trabalho, representando 12,77% dos benefícios de auxílio-doença acidentário. Esses números são superados apenas pelos afastamentos na administração pública, evidenciando que os bancários são o segundo grupo com o maior número de afastamentos por transtornos mentais relacionados ao trabalho (BRASIL, 2017; MORONTE; ALBUQUERQUE, 2021).

Além disso, as estratégias de mercado dos bancos impõem aos trabalhadores metas estabelecidas por níveis hierárquicos superiores, muitas vezes consideradas de difícil alcance, como a venda de produtos financeiros. Isso aumenta significativamente a pressão sobre esses empregados, que, apesar das elevadas demandas, não têm controle suficiente sobre a execução de seu trabalho, resultando em adoecimento (MORONTE; ALBUQUERQUE, 2021).

⁴Fonte: www.trt13.jus.br/informe-se/noticias/transtornos-mentais-sao-a-terceira-maior-caoa-de-afastamento-do-trabalho-no-brasil

A conquista do direito à saúde para todos foi resultado de um processo de luta e debate ao longo de décadas (MORAES *et al.*, 2018). A compreensão da relação entre trabalho e saúde mental tem sido objeto de estudos de pesquisadores de diversas áreas, com início nos anos 1950, com os trabalhos de Le Guillant (1954) e Sivadon (1952, 1957), que abordaram as afecções mentais causadas pelo trabalho (VASCONCELOS; FARIA, 2008). Dessa forma, a Constituição Federal de 1988, em seu art. 196, estabelece que a saúde é um direito de todos e um dever do Estado. Também define, em seu art. 6º, que a saúde é um direito social, entendido como uma garantia constitucional para assegurar ao cidadão brasileiro uma vida digna. Já no art. 7º, a Constituição prevê os direitos dos trabalhadores, garantindo, no inciso XXII, a redução dos riscos inerentes ao trabalho por meio de normas de saúde, higiene e segurança (MORAES *et al.*, 2018).

De forma semelhante, a Convenção nº 155 da Organização Internacional do Trabalho (OIT), que trata da segurança e saúde dos trabalhadores e do meio ambiente do trabalho, foi ratificada no Brasil por meio do Decreto nº 1.254, de 29 de setembro de 1994 (MORAES *et al.*, 2018). A convenção entende que:

O termo 'saúde', com relação ao trabalho, abrange não só a ausência de afecções ou de doenças, mas também os elementos físicos e mentais que afetam a saúde e estão diretamente relacionados com a segurança e a higiene no trabalho (SUSSEKIND, 1998, p.338).

A CLT também precisa estar alinhada com as normas internacionais e com a Constituição, exigindo que o empregador proporcione aos seus empregados um ambiente de trabalho saudável. Os gestores devem, então, buscar criar um ambiente que proporcione maior satisfação aos empregados, garantindo, assim, maior produtividade e engajamento das equipes.

No setor bancário, Soares e Moura (2016, p.26) afirmam que "considerando a rotina de trabalho dos bancários, marcada pelo cumprimento de metas e, conseqüentemente, por pressões corporativas, torna-se imprescindível que os bancos se atentem a oferecer um bom ambiente laboral". Um ambiente de trabalho ruim resulta, frequentemente, em serviços de má qualidade, com empregados que tratam os clientes da mesma forma que são tratados por seus gestores. Em contraste, um ambiente saudável leva ao atendimento cortês, respeitoso e eficiente, gerando a valorização do cliente, a fidelização e o desenvolvimento de relacionamentos de longo prazo (LOVELOCK; WIRTZ; HEMZO, 2011).

Conforme Moronte e Albuquerque (2021), diversos fatores expõem os bancários a doenças físicas e mentais, como assédio moral, carga horária excessiva, pressão por resultados, sobrecarga de atividades, e exigências de qualificação e desempenho. Além disso, o comprometimento da saúde mental dos trabalhadores pode gerar prejuízos consideráveis para as empresas, tanto financeiros quanto reputacionais.

No âmbito organizacional, são vários os efeitos nocivos. Podem ser citados: afastamento de pessoal por doenças e acidentes de trabalho, elevação de absenteísmo e turnover com custos de reposição, perda de equipamentos pela desconcentração, queda de produtividade em face do moral do grupo e da qualidade do clima de trabalho, custos judiciais quando das indenizações, reforço ao comportamento negativo dos indivíduos perante a impunidade. Além disso, há os custos de imagem tanto para os clientes internos quanto externos expostos pela mídia, desmotivação por contágio e enfraquecimento da adesão ao projeto organizacional, redução da atratividade de talentos no mercado em virtude da exposição negativa do nome da organização e eventual redução do valor da marca (FREITAS, 2007, p. 5 e 6).

É nesse contexto que os estudos sobre gestão humanizada se tornam indispensáveis para orientar as decisões empresariais em relação ao capital humano. No entanto, estudos na China enfatizam que a produção acadêmica sobre o tema se concentrou principalmente na ideologia, descrevendo-a como uma estratégia para obter conformidade, cooperação e lealdade dos trabalhadores, sem investigar sistematicamente sua base material ou eficácia prática (CHOI; PENG, 2015).

A busca pelo tema proposto foi realizada nas plataformas Google Acadêmico, Portal da Capes, *Scielo*, BDTD, *Science.gov* e *Eric*, utilizando-se as palavras-chave: “Gestão Humanizada”, “Gestão Humanística”, “Liderança Humanizada”, “*Humanized Management*”, “*Humanistic Management*”, “*Humanized Leadership*” e “*Humanistic Leadership*”. O período considerado foi de 2010 até setembro de 2024, e os resultados obtidos estão organizados no Quadro 1.

Quadro 1 - Artigos sobre gestão humanizada (2010 a 2024)

Artigo	Autor	Ano
Gestão humanizada nos serviços de saúde	Simões	2012
Gestão humanizada em enfermagem: conceito da equipe de enfermagem e ações que podem viabilizá-la	Santos	2015
<i>Developing humanistic leadership education</i>	Waddock	2016
<i>Reducing teacher stress: improving humanized management of Chinese teachers</i>	Yu et al.	2016
<i>Understanding Humanistic Management</i>	Melé	2016
<i>Welcome to the humanistic management journal</i>	Pirson	2016
<i>What is 'Humanistic' about Humanistic Management?</i>	Dierksmeier	2016

Como potencializar a liderança aplicando uma Gestão Humanizada	Roda e Silva	2017
<i>Recentering leadership around the human person: introducing a kraework for humanistic leadership</i>	Fritz e Sorgel	2017
<i>Convergence of Western and Eastern Perspectives into Spirituo-Humanistic Leadership</i>	Sharma e Pardasani	2018
<i>New Education Perspective: the Humanistic Management Paradigm</i>	Dettori, Caboni e Giudici	2018
Gestão humanizada aplicada aos princípios e práticas cooperativistas	Sausen <i>et al.</i>	2019
Liderança humanizada e desempenho organizacional: Estudo de caso em empresa de grande porte do setor público	Mota	2019
<i>Research on Humanized Management of Diversified and Compound Talents in Enterprise Human Resource Management</i>	Li	2019
A gestão humanizada em uma Instituição Educacional da Rede Jesuíta de Educação: um caminho possível para o alcance de resultados	Santana	2020
As habilidades e competências dos líderes líquidos na sociedade 5.0 necessárias para que obtenham resultados com uma gestão humanizada	Ciello	2020
Gestão humanizada aplicada ao contexto hospitalar: proposição e bibliometria de um portfólio bibliográfico	Gonçalves e Ribeiro	2020
Gestão humanizada e capitalismo consciente: Diferenciais valorativos e competitivos no cooperativismo de crédito a partir da análise de uma agência Sicredi	Sausen <i>et al.</i>	2020
Gestão humanizada e responsabilidade social no cooperativismo de crédito: aplicações e contribuições	Sausen <i>et al.</i>	2020
<i>Humanistic leadership in a Chinese context</i>	Yang <i>et al.</i>	2020
<i>Humanistic leadership in different cultures: Defining the field by pushing boundaries</i>	Fu <i>et al.</i>	2020
<i>Humanistic leadership in Thailand: a mix of indigenous and global aspects using a cross-cultural perspective</i>	Vora e Kainzbauer	2020
<i>Humanistic leadership in the Tata group: the synergy in personal values, organisational strategy and national cultural ethos</i>	Tripathi e Kumar	2020
<i>Humanistic leadership in the UAE context</i>	Anadol e Behery	2020
<i>Leading in an Amish paradise: Humanistic leadership in the Old Order Amish</i>	Keim e Shadnam	2020
Liderança Humanizada e seus impactos positivos na produtividade	Silva e Antonio	2020
<i>Mechanism of humanistic leadership for success: Lessons from Konosuke Matsushita</i>	Ono e Ikegami	2020
<i>South Korean humanistic leadership</i>	Kim H. Y., Park e Kim H. J.	2020
<i>Bibliometric analyses on the emergence and present growth of humanistic management</i>	Koon	2021
Contribuições da gestão humanizada para o desenvolvimento territorial	Sausen e Baggio	2021
Gestão Humanizada em tempos de pandemia: Impactos e contribuições para o cooperativismo	Sausen, Baggio e Bussler	2021

Gestão humanizada e abordagens conceituais a partir de um estudo bibliométrico	Baggio, Sausen e Lopes	2021
Liderança humanizada: Sucesso empresarial e expectativas de felicidade e realização dos empregados	Oliveira e Torres	2021
<i>Practice and research on the humanized management of students in higher vocational colleges in Xiamen, Fujian province, China.</i>	Wua, Yangb e Cholavit	2021
<i>The Crux of the Lack of Humanized Management in University Education Management System and Its Application Measures</i>	Xiao e Leartamornsak	2021
<i>The role of humanistic leadership on good governance in sport organization: A literature review</i>	Hartarto et al.	2021
Covid 19-some Lessons from Public Administrations for Humanistic Management	Ruffini et al.	2022
Gestão humanizada: proposta de uma escala de mensuração	Pessoa	2022
Liderança humanizada: a Universidade Católica a serviço das empresas	Andrade	2022
Liderança humanizada	Andrade e Torres	2022
O sofrimento psíquico em processos de recrutamento e seleção: um convite gestão humanizada	Domingues e Santos	2022
<i>The Effect of Bureaucratic and Humanistic Leadership Styles on the Innovative Work Behavior of Employees</i>	Abun, Gente e Encarnacion	2022
<i>Dignity, humanistic management and the sustainable development goals</i>	Pirson	2023
<i>Humanistic Management and “the triple bottom line”: Balancing environment, society, and company’s objectives</i>	Zhan	2023
<i>Humanized management, fairness perception and health of merchant ecosystem: Driving mechanisms of the digital age</i>	Zhuang	2023
<i>Innovation in Leadership: Towards CSR and the Creation of Shared Value in a Humanistic Management Perspective</i>	Pencarelli, Skerhakova e Taha	2023
<i>Intervention effect of community humanistic management combined with psychological education on community anxiety disorder patients</i>	Zhao G. e Zhao Q.	2023
Liderança humanizada nas organizações: Quais benefícios ela pode trazer para sua empresa?	Carvalho Junior, Ferreira Junior e Santos	2023
<i>Navigating the ethically complex and controversial world of college athletics: A humanistic leadership approach to student athlete well-being</i>	Caulfield, Lee e Baird	2023
O papel do enfermeiro na gestão humanizada de suas equipes	Perini	2023
<i>Sustainable Development Goals and Humanistic Management in Hospitality and Tourism: Systemic Approaches and Application-Oriented Perspectives Using the Example of Family Businesses</i>	Pillmayer et al.	2023
<i>Towards Humanistic Management in professional sports: How to make mobility and fan-related tourism more sustainable?</i>	Zitzke, Brand e Reiser	2023
<i>“We are not selling soap here, you know”: Eight humanistic leadership qualities in sport</i>	Naess e Svendsen	2024
A Gestão Humanizada na Escola como caminho para a transformação da Educação—um estudo de caso	Silveira Filho	2024

<i>An Anatomy of Human Dignity; Dissecting the Heart of Humanistic Management</i>	Huijser e Nullens	2024
<i>Humanistic Management Theories And Applicability In Nigerian Context: Theoretic And Conceptual Critiques From Strategy Implementation Prism</i>	Nkuda	2024
<i>Improvement Strategy of Higher Education Governance in China--Based on the Perspective of Humanized Management of University Teachers</i>	Zhang	2024
Liderança Humanizada na enfermagem	Souza e Dias	2024
Liderança humanizada	Santos <i>et al.</i>	2024
<i>Neither a Beast Nor a God: A Philosophical Anthropology of Humanistic Management</i>	Foote	2024
<i>The Impact of Positive Workplace Gossip on Employees' Job Satisfaction: A Study Based on the Confucian Humanistic Management</i>	Mao	2024

Fonte: Elaborado pela autora.

Ao analisar o quadro, é possível constatar que há poucos estudos relacionados ao tema "Gestão Humanizada" no setor bancário, com apenas algumas pesquisas voltadas para cooperativas, e nenhum estudo diretamente relacionado a bancos tradicionais ou *fintechs*. Na busca por artigos internacionais, verificou-se maior concentração de materiais com as palavras-chave "*Humanistic Management*" e "*Humanistic Leadership*", exceto na China, onde o termo mais utilizado foi "*Humanized Management*". No Brasil, os termos predominantes foram "Gestão Humanizada" e "Liderança Humanizada".

Observa-se também que o conceito de gestão humanizada não é recente. No entanto, o tema tem sido discutido e introduzido como um diferencial de valor para diversas áreas de atuação, com maior ênfase nos últimos anos. A partir de 2020, os estudos sobre o tema se intensificaram, em decorrência do cenário incerto e das constantes mudanças trazidas pela pandemia (OMS, 2020), que impactaram a saúde física e emocional das pessoas e suas rotinas (HASSAN *et al.*, 2023; NASCIUTTI, 2020). Assim, o cuidado com o capital humano nas organizações tornou-se ainda mais urgente.

Grande parte dos estudos sobre gestão humanizada é encontrada na área da saúde, referindo-se à humanização dos processos de serviços prestados, especialmente após a implantação da Política Nacional de Humanização (PNH). Essa política tem como objetivo efetivar os princípios do Sistema Único de Saúde (SUS) no cotidiano das práticas de atenção e gestão, qualificando a saúde pública em nível

nacional e incentivando trocas solidárias entre gestores, trabalhadores e usuários (SAUSEN *et al.* 2019).

Apesar da predominância de pesquisas na área da saúde, em nível internacional os estudos sobre gestão humanizada estão associados principalmente às suas influências na área da educação, com foco na transformação e otimização dos processos de ensino-aprendizagem em escolas e universidades, tanto para professores quanto para estudantes. Trabalhos de Zhang (2024), Zhao G. e Zhao Q. (2023) e Yu *et al.* (2016) apontam que a maioria das pesquisas neste campo tem sido desenvolvida por pesquisadores chineses, em seu país de origem.

Observa-se também o crescimento de estudos, especialmente na última década, que consideram a humanização como uma estratégia de gestão. Esses estudos ressaltam a relevância da gestão humanizada para os estudos organizacionais, oferecendo uma alternativa frente às demandas de mercado, que trazem à tona debates sobre competitividade organizacional, gestão da inovação, mudanças e adaptação estratégica, além de temas como governança corporativa, responsabilidade social e sustentabilidade organizacional (SAUSEN *et al.*, 2020).

As mudanças nas condições ambientais alteram os recursos essenciais para garantir tanto a sobrevivência quanto o desempenho das organizações. A antecipação dessas transformações no portfólio de recursos garante às empresas a possibilidade de manterem a vantagem competitiva, destacando a flexibilidade e a criatividade como atributos organizacionais importantes (SAUSEN *et al.*, 2019). Nesse contexto de gestão estratégica, o desenvolvimento do potencial humano e a construção de organizações humanizadas tornam-se diferenciais de competitividade e sustentabilidade para empresas que buscam se destacar e contribuir com o mercado e com a sociedade, valorizando a construção integral do ser humano pela sociedade e vice-versa (VERGARA; BRANCO, 2001).

A pesquisadora, atuando como gestora no setor bancário público, tem observado a necessidade de investigar a efetividade da gestão humanizada, com o objetivo de preservar a saúde dos empregados e, conseqüentemente, alcançar maior sucesso nos objetivos institucionais. A pesquisa contribuirá para a prática da pesquisadora, para a Instituição como um todo e para a construção de um relacionamento positivo com os clientes, possibilitando que a Instituição se mantenha competitiva no mercado, além de evitar riscos financeiros e de reputação. Ademais, permitirá o desenvolvimento de estudos futuros mais aprofundados sobre o tema.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo, apresenta-se a fundamentação teórica desta pesquisa, estruturada em duas partes: a primeira aborda os conceitos de gestão humanizada, enquanto a segunda trata do engajamento de equipes, suas teorias e sua importância.

2.1 GESTÃO HUMANIZADA

Humanizar é definido como atribuir características humanas, civilizar e promover sociabilidade, entre outros aspectos (SILVEIRA FILHO, 2024). Ao longo do tempo, o processo de humanização no modelo de gestão de pessoas nas organizações evoluiu, e a gestão humanizada surge com a necessidade de um olhar mais atento para as pessoas.

A crise econômica de 1929 desencadeou grandes movimentos operários na América e na Europa, resultando em uma onda de greves que obrigou os capitalistas a reconsiderar sua visão sobre os trabalhadores. Nos Estados Unidos, emergiu a Teoria das Relações Humanas, que se contrapôs à Teoria Clássica da Administração, focando em questões como fadiga, acidentes de trabalho, rotatividade de pessoal e o impacto das condições de trabalho na produtividade. Isso levou à busca por maior eficiência produtiva por meio do estudo dos sentimentos e das relações humanas (SILVEIRA FILHO, 2024).

Esse movimento promoveu a valorização e o reconhecimento dos empregados nas empresas, proporcionando-lhes mais direitos e voz para contribuir com o crescimento organizacional contínuo. Foi um marco que estabeleceu os primeiros fundamentos humanistas ao abordar as relações humanas dentro das organizações, tanto psicologicamente quanto sociologicamente. Cada vez mais, é crucial que empresas e gestores estejam preparados para lidar com indivíduos de diversas raças, etnias, idades e bases culturais (SILVEIRA FILHO, 2024).

Conforme Sausen, Baggio e Bussler (2021), uma primeira abordagem da gestão humanizada surgiu em meados do século XX, focando nas motivações humanas. Uma segunda abordagem emergiu na década de 1980, centrada na cultura organizacional, resultando em uma compreensão mais ampla da condição humana e de como a cultura influencia comportamentos e decisões. No entanto, ambas as abordagens eram limitadas, pois enfatizavam mais a motivação para melhorar

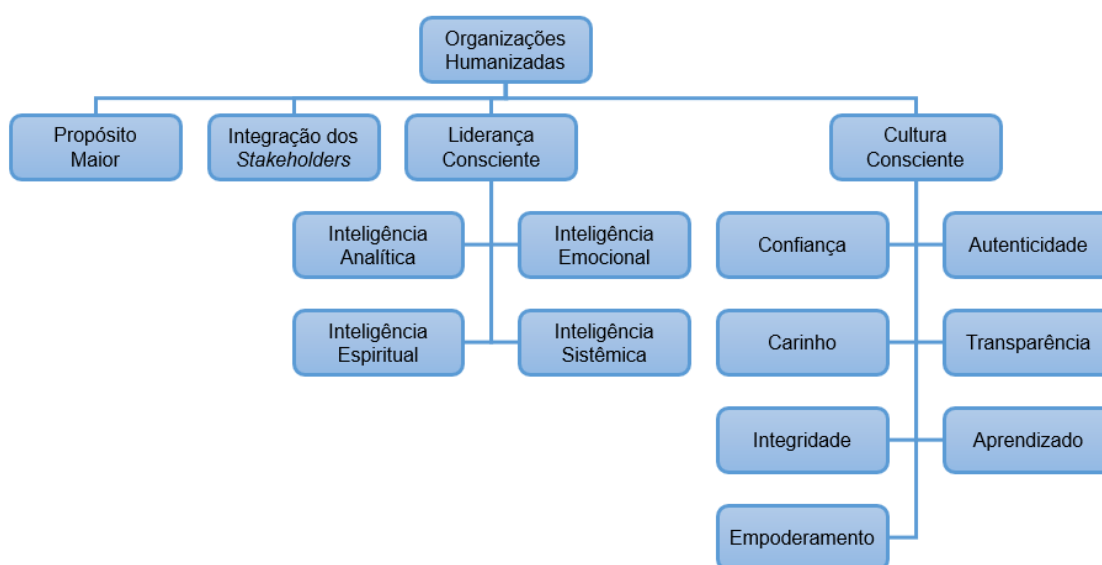
resultados do que o estudo do ser humano como indivíduo e ser social. Melé (2003), ao considerar o capital social como um recurso decorrente das relações entre indivíduos, organizações, comunidades ou sociedades, contribui com uma terceira abordagem para a gestão humanizada, que vê a organização como uma verdadeira comunidade de pessoas.

A gestão humanizada, embora não seja um conceito recente, tornou-se uma prática mais efetiva a partir do movimento do Capitalismo Consciente, que contempla pessoas, organizações e sociedade (SISODIA, 2009; MACKEY; SISODIA, 2013; 2018). O Capitalismo Consciente reconfigurou a dinâmica da gestão organizacional, colocando o florescimento humano no centro dos negócios corporativos e destacando a importância dos valores humanos universais

O Capitalismo Consciente foi estruturado a partir de duas trajetórias diferentes - a empresarial, de John Mackey, e a acadêmica, de Raj Sisodia que entendem que os negócios e o capitalismo têm imperfeições, mas são bons e éticos. Seu desenvolvimento ocorreu para suprir as lacunas deixadas pela responsabilidade social corporativa, que não atingiu a eficácia esperada pelas empresas (BEGNINI *et al.*, 2019, p.279).

Organizações humanizadas melhoram, então, seu desempenho ao unir o engajamento e a felicidade dos stakeholders, alcançando excelentes resultados econômicos ao aderirem a quatro pilares: propósito maior, integração dos stakeholders, liderança consciente e cultura consciente (MACKEY; SISODIA, 2018).

Figura 1 - Os quatro pilares das organizações humanizadas



Fonte: Elaborado pela autora com base em Barrett (2017), Laloux (2017) e Mackey e Sisodia (2018).

Segundo Barrett (2017) e Laloux (2017), empresas conscientes possuem um propósito maior que transcende a busca pelo lucro, orientando-se por princípios elevados. Essas empresas buscam impactar positivamente o mundo por meio de quatro perspectivas de propósito: servir ao próximo e melhorar áreas como saúde e educação; buscar a descoberta e o aprofundamento do conhecimento humano; promover a excelência e a criação de beleza; e fazer o que é certo para mudar e melhorar o mundo. Além disso, na integração dos *stakeholders*, essas empresas reconhecem a importância de cada parte interessada, compreendendo as interconexões entre elas, e tratam todos como parte de um sistema integrado.

A liderança consciente está profundamente alinhada ao propósito da organização e às ações voltadas para melhorar o mundo, sendo guiada por uma sólida integridade e por quatro tipos de inteligência: analítica, emocional, espiritual e sistêmica. A inteligência analítica, essencial para uma gestão eficiente, está presente em altos níveis entre os líderes conscientes. A inteligência emocional combina a capacidade de autoconhecimento com a habilidade de entender as intenções e desejos dos outros. A inteligência espiritual capacita o líder a acessar suas percepções, valores e motivações mais profundas, além de ter discernimento moral para distinguir o certo do errado e praticar virtudes como bondade, veracidade e compaixão. A inteligência sistêmica permite aos líderes agir de forma holística, coordenando os propósitos individuais em prol de um objetivo maior e coletivo (SISODIA, 2009; MACKEY; SISODIA, 2013 e 2018).

Por fim, a cultura consciente integra os valores, princípios e práticas da empresa, conectando os *stakeholders* ao propósito organizacional por meio de sete qualidades: confiança, autenticidade, carinho, transparência, integridade, aprendizado contínuo e empoderamento. A confiança é um elemento central, presente tanto nas relações internas quanto externas. A autenticidade envolve a apropriação do propósito e dos valores culturais da organização, transformando-os em estratégias e práticas que geram vantagens competitivas sustentáveis. O carinho manifesta-se no tratamento respeitoso e compassivo com os *stakeholders*, cultivando uma preocupação genuína por parte deles. A transparência é promovida quando os líderes compartilham informações com suas equipes, fortalecendo a confiança e a produtividade. A integridade, por sua vez, compromete a empresa a agir com verdade, orientando-se por princípios éticos e não apenas por normas jurídicas. O aprendizado contínuo é incentivado por meio de capacitações e investimentos em

desenvolvimento, aumentando a produtividade. Por fim, o empoderamento é garantido por meio da autonomia e da flexibilidade nas decisões e execuções, promovendo a autogestão responsável (SISODIA, 2009; MACKEY; SISODIA, 2013 e 2018).

Ainda sobre a gestão humanizada, Sausen *et al.* (2019) afirmam que essa prática fundamenta-se em teorias da administração e da psicologia comportamental, cujos pilares são construídos a partir da observação prática do cotidiano organizacional. Essa abordagem envolve as dinâmicas interpessoais, a liderança e o comprometimento em busca de resultados superiores. França (2019) descreve os pressupostos fundamentais da gestão humanizada, tais como observação, liderança integral, presença, escuta empática, *feedback*, visão sistêmica, formação de equipes, planejamento, espiritualidade, gratidão e legado para a humanidade.

- a) **Observação:** Ao observar a realidade organizacional, é possível analisar como as relações interpessoais são estabelecidas na empresa, assim como a cultura organizacional e sua dinâmica. Essa observação permite construir um diagnóstico com o objetivo de otimizar as relações interpessoais, valorizar os empregados e cuidar dos espaços coletivos.
- b) **Liderança Integral:** É por meio das atitudes, comportamentos e concepções do líder ou gestor que uma nova visão é disseminada, acompanhada da busca contínua pela aplicação de valores humanos. O gestor desempenha um papel crucial na operação, na consolidação de equipes eficazes e nos resultados alcançados pela organização.
- c) **Estar Presente:** O papel atual do gestor envolve estabelecer relações interpessoais de alta qualidade, priorizando o contato, diálogo e atenção dedicados a cada profissional, tanto individualmente quanto em grupo. Isso reflete o reconhecimento de que cada colaborador é valorizado como uma pessoa única, independentemente de seu cargo ou função na organização.
- d) **Escuta Empática:** Desempenha um papel essencial na comunicação organizacional, sendo fundamental para promover a paz e a sinergia. Afinal, uma das necessidades mais profundas do ser humano é ser valorizado, compreendido e sentir-se apoiado; a prática da escuta empática contribui para criar um ambiente psicológico propício à resolução de problemas.
- e) **Feedback:** Fundamental para o desenvolvimento e aprendizado de indivíduos e equipes, o *feedback* pode ser de duas formas: de reforço, destacando o que foi bem feito e fortalecendo comportamentos positivos;

ou de desenvolvimento, focando em áreas de melhoria e facilitando o contínuo processo de aprendizagem para alcançar os resultados desejados.

- f) **Visão Sistêmica:** É cada vez mais essencial que a formação e a prática da gestão considerem uma visão de complexidade, associada a abordagens humanizadas, promovendo a melhoria do ambiente organizacional e impactando positivamente os resultados.
- g) **Formação de Equipes:** O objetivo é formar equipes capazes de enfrentar os desafios da mudança e da complexidade, buscando o comprometimento com o trabalho e a alta performance. Isso é alcançado ao promover um clima de sinergia, fundamentado no exercício da tolerância e de outros valores humanos essenciais para as relações interpessoais.
- h) **Planejamento:** Na cultura atual de imediatismo, o planejamento torna-se um desafio crucial a ser elaborado, implementado, monitorado e validado em termos de sua relevância estratégica. Essa prática é fundamental para otimizar o tempo e promover o desenvolvimento organizacional.
- i) **Espiritualidade:** A espiritualidade abrange uma totalidade maior e ganhou importância no contexto organizacional, promovendo um comportamento autêntico alinhado aos valores humanos. Isso contribui para uma maior estabilidade psicológica e física das pessoas.
- j) **Gratidão:** No exercício da gestão, que envolve não apenas inspirar e influenciar pessoas, mas também preservar relacionamentos, a valorização da gratidão é fundamental para fortalecer essas conexões. A gratidão deixa uma marca positiva nos outros e se estabelece como base para a satisfação humana tanto nos negócios quanto na vida pessoal.
- k) **Legado para a Humanidade:** A gestão humanizada e o exercício da liderança integral constituem a marca deixada nas pessoas e nas organizações, devendo ser coerentes com um legado humanista que transcenda os espaços internos de trabalho, impactando positivamente a vida dos empregados, da sociedade e do mundo.

Figura 2 - Pressupostos fundamentais da gestão humanizada



Fonte: Elaborado pela autora com base em França (2019).

Outro marco para a gestão humanizada foi a pandemia de COVID-19, quando a área de gestão de pessoas foi desafiada a promover uma maior humanização dos empregados, conhecendo verdadeiramente suas equipes, em contraposição ao avanço tecnológico que anteriormente colocava máquinas, tecnologia e robôs como protagonistas. O elemento humano tornou-se crucial para o posicionamento estratégico das empresas. Com os novos modelos de trabalho adotados desde o início da pandemia, houve uma necessidade intensificada de foco no comprometimento organizacional. Nessa nova estrutura, a cultura organizacional e uma liderança centrada no ser humano emergiram como pilares fundamentais. Conhecer verdadeiramente a equipe, valorizar o colaborador em todos os aspectos, promover o autoconhecimento e possibilitar maior autonomia, tanto coletiva quanto individual, para a equipe fazem parte dessa nova cultura (ABRH-SP, 2021).

Antes da pandemia de COVID-19, as discussões e ações relacionadas à saúde mental, tanto no ambiente de trabalho quanto na sociedade em geral, já estavam em evidência. No entanto, diante de um cenário tão complexo e do impacto previsível no bem-estar da população, essas questões tornaram-se ainda mais urgentes. Isso ressalta a importância de valorizar os empregados, promovendo um ambiente

organizacional mais acolhedor. Essa valorização inclui oferecer apoio psicológico, criar momentos de interação e buscar fortalecer ou estabelecer uma rede de apoio (PIAI; FERIGATO, 2022).

De acordo com Porter e Kramer (2005), os princípios e estratégias de uma gestão humanizada, quando bem planejados e implementados, podem atender às diversas demandas, promovendo mudanças positivas no comportamento dos indivíduos e nas relações interpessoais, além de aumentar a produtividade e a qualidade dos serviços prestados. Temos, então, a empresa humanizada, que, segundo Vergara e Branco (2001), prioriza as pessoas e o ambiente, incorporando valores que vão além da busca pelo lucro financeiro máximo. Essa empresa promove melhorias na qualidade de vida e no ambiente de trabalho, constrói relações mais democráticas e justas, reduzindo desigualdades de raça, sexo ou credo. Contribui para o desenvolvimento integral das pessoas, abrangendo aspectos físicos, emocionais, intelectuais e espirituais, além de apoiar a sustentabilidade ambiental, combater injustiças sociais e promover o engajamento em atividades comunitárias e cidadania. A gestão de pessoas é, assim, uma ferramenta de otimização e melhoria dos processos de governança corporativa para as diversas tipologias de organizações e instituições.

Alguns pressupostos da gestão humanizada estão próximos da dimensão social. Conforme afirmam Porter e Kramer (2005), destacam-se a importância dessas práticas para o desenvolvimento emocional e espiritual de gestores, empregados e associados. Essa abordagem leva em consideração as percepções, perfis e contextos dos indivíduos. A humanização é, portanto, um investimento na formação humanística, que combina experiência e reflexão, provocando uma transformação no comportamento das pessoas. Contudo, a gestão humanizada não ocorre de maneira aleatória; há passos específicos que precisam ser seguidos para que essas práticas sejam integradas com sucesso à filosofia do ambiente de trabalho e gerem resultados a longo prazo (VERGARA; BRANCO, 2001).

Silveira Filho (2024) ressalta que humanizar vai muito além de ser cordial, *pet friendly* ou ecologicamente sustentável. A gestão humanizada implica criar valor emocional, intelectual, espiritual, cultural, social, ecológico e econômico, buscando alinhar os interesses de todos os envolvidos em suas estratégias. Dessa forma, bons resultados e lucratividade tornam-se consequências naturais de uma postura mais

atenta, empática e consciente, que transforma a organização em um agente de mudança social.

O quadro abaixo, refere-se às definições da gestão humanizada ao longo dos anos:

Quadro 2 – Evolução histórica do conceito de gestão humanizada

Definição	Autor	Ano
<i>Its outlook emphasizes common human needs and is oriented to the development of human virtue, in all its forms, to its fullest extent.</i>	Melé	2003
<i>Humanized management refers to the fact that managers will consider the employee's emotions and needs in the process of management and give full understanding, respect and trust to employees based on employees' personality and dignity.</i>	Ying	2001
A gestão humanizada é em um modelo de gestão voltado para pessoas e/ou para o ambiente, agregando valores, além da maximização do retorno financeiro, promovendo a melhoria na qualidade de vida e de trabalho, a construção de relações mais democráticas e justas, a mitigação das desigualdades e diferenças, contribuindo para o desenvolvimento das pessoas sob os mais diversos aspectos –físico, emocional, intelectual e espiritual –possibilitando a eliminação de desequilíbrios ecológicos, a superação de injustiças sociais, o apoio a atividades comunitárias e o exercício da cidadania.	Vergara e Branco	2001
A gestão humanizada é aquela que busca enxergar o ser humano por trás do profissional, reconhecendo suas necessidades, valorizando suas contribuições e respeitando sua individualidade	Chalhub	2012
<i>Humanized management' emphasizes the humanity of employees and advocates people-oriented managerial strategies. It conceives the company or factory as a big family and stresses the paternalist nature of the relationship between management and employees.</i>	Choi e Peng	2015
A gestão humanizada busca "promover um ambiente de trabalho saudável, onde os empregados se sintam valorizados e motivados, favorecendo o crescimento pessoal e profissional de cada indivíduo".	Vieira e Carvalho	2015
As práticas de gestão humanizada voltadas ao colaborador estão centradas na busca pelo bom relacionamento em equipe.	Barrett	2017
A gestão humanizada valoriza o capital humano como ativo estratégico da organização, promovendo relações interpessoais saudáveis e desenvolvendo ações que considerem as necessidades e aspirações dos empregados.	Ferreira e Berto	2017
A Gestão humanizadas está voltada para o bem-estar e para o desenvolvimento emocional e espiritual de gestores, de empregados e de associados –considerando suas percepções, perfis e contextos – impactando também na comunidade.	Sausen, Baggio e Bussler	2021

<p>A gestão humanizada, como o próprio nome diz, é um modelo de gestão que tem o seu olhar voltado para o ser humano, ou seja, tem como foco principal o bem-estar das pessoas, entendendo que elas não são máquinas que trabalham de forma automatizada, robótica e mecânica. São seres individuais, particulares e subjetivos, dotados de uma personalidade única, moldada através de sua história de vida, da educação a que tiveram acesso, dos valores que lhes foram passados e do tipo de consciência que adquiriram, resultando em emoções, sentimentos, sonhos, dores, desejos, expectativas e limitações que lhes são próprios.</p>	<p>Silveira Filho</p>	<p>2024</p>
---	-----------------------	-------------

Fonte: Elaborado pela autora.

Observando as diferentes definições, a gestão humanizada é, então, uma abordagem que coloca as pessoas no centro das estratégias, práticas e decisões organizacionais, reconhecendo que os empregados são o ativo mais valioso de uma empresa e que seu bem-estar, desenvolvimento completo (físico, emocional, intelectual e espiritual) e engajamento são fundamentais para o sucesso da organização. Tal gestão promove um ambiente de trabalho saudável, democrático e justo, respeitando a individualidade e dignidade de cada colaborador, e considera o capital humano não apenas como um recurso, mas como um elemento estratégico para o alcance de resultados. Assim sendo, a seguir é apresentada a temática de engajamento de equipes que complementa o suporte teórico da pesquisa.

2.2 ENGAJAMENTO DE EQUIPES

Willian Kahn introduziu o conceito de engajamento e desengajamento na década de 1990, descrevendo-o como os comportamentos das pessoas durante o desempenho de suas tarefas (BAILEY *et al.*, 2017). Kahn (1990) identifica três condições necessárias para o engajamento: significado psicológico, segurança e disponibilidade. Para esse autor, o significado psicológico pode ser compreendido como a sensação de ser recompensado pelo esforço e dedicação despendidos no trabalho, por meio das condições físicas, cognitivas e emocionais investidas na empresa. As pessoas sentem-se valorizadas e atribuem significado ao que fazem. Ou seja, esse autor afirma em sua teoria que as pessoas se sentem engajadas quando desempenham trabalhos que são psicologicamente mais significativos.

A segunda condição, a segurança, pode ser atribuída à sensação de poder desempenhar seu papel na empresa sem sentir-se ameaçado. O profissional sente-se livre para expor suas ideias, contribuindo para o resultado, a tomada de decisões

e demais situações do cotidiano de trabalho, sem medo de retaliação, seja de colegas ou de seu gestor. Por fim, a disponibilidade é a sensação de poder empregar seu tempo para desempenhar seu papel no trabalho, investindo energias física, emocional e cognitiva. A disponibilidade não é vista como abnegação ou isenção de investimento em outras áreas da vida pessoal; pelo contrário, o trabalho torna-se fonte de prazer e bem-estar. A pessoa que se sente engajada não percebe que está se sacrificando por algo (KAHN, 1990).

Engajamento pessoal é o emprego simultâneo e a expressão do eu preferido de uma pessoa em comportamentos de tarefa que promovem conexões com o trabalho e com outras pessoas, presença pessoal (físico, cognitivo e emocional) e desempenho ativo e completo do papel (KAHN, 1990, p.701).

Conforme Bailey *et al.* (2017), não há ainda um consenso sobre o conceito de engajamento no trabalho. O quadro abaixo apresenta os conceitos principais encontrados na literatura:

Quadro 3 - Conceito de engajamento no trabalho

Definição	Autor	Ano
<i>Personal engagement is the simultaneous employment and expression of a person's 'preferred self in task behaviours that promote connections to work and to others, personal presence (physical, cognitive and emotional) and active, full role performance.</i>	Kahn	1990
Engajamento é caracterizado por energia, envolvimento e eficácia, que são considerados os opostos diretos das três dimensões da síndrome de burnout exaustão, cinismo e falta de eficácia profissional. Os trabalhadores engajados têm um senso de conexão com suas atividades e se veem capazes de lidar completamente com as demandas de seu trabalho. Conhecida como abordagem de antítese ao burnout	Maslach e Leiter	1997
Engajamento é definido como um estado mental positivo, gratificante e relacionado ao trabalho, caracterizado por vigor, dedicação e absorção. Não se trata de um estado momentâneo e específico, refere-se a um estado cognitivo afetivo mais persistente e difuso que não está focado em nenhum objeto, evento, indivíduo ou comportamento em particular. O vigor refere-se a altos níveis de energia e resiliência mental durante o trabalho, a vontade de investir esforço no trabalho e a persistência mesmo diante de dificuldades, enquanto a dedicação é caracterizada por sentimentos de importância, inspiração, orgulho, entusiasmo e desafio. Absorção refere-se a estar totalmente concentrado e absorvido no trabalho.	Schaufeli <i>et al.</i>	2002
Engajamento é definido como envolvimento e satisfação do indivíduo com entusiasmo pelo trabalho.	Harter, Schmidt e Hayes	2002

Engajamento no trabalho representa o quanto um indivíduo se vê, psicologicamente, como membro de uma organização. Reflete até que ponto um indivíduo está psicologicamente presente em uma função organizacional específica. Engajamento organizacional é um construto relacional e depende da relação de mão dupla entre empregador e empregado que se estabelece a partir de trocas econômicas e socioemocionais. As duas funções mais dominantes para a maioria dos membros da organização são a função de trabalho e a função de membro de uma organização. Portanto, o modelo reconhece isso explicitamente, incluindo compromissos de trabalho e organização.	Saks	2006
Engajamento no trabalho é visto como um estado mental positivo cujos níveis são suscetíveis à influência de fatores contextuais e interpessoais.	Shuck	2011
Permanecer energicamente e mentalmente resiliente e disposto a investir esforços, persistindo frente às dificuldades.	Sonnentag <i>et al.</i>	2012
Engajamento no trabalho é visto (pela primeira vez) como um subsistema de práticas de gestão estratégica de pessoas.	Truss <i>et al.</i>	2013

Fonte: Elaborado pela autora.

Diante do aumento das evidências que relacionam positivamente o engajamento no trabalho ao desempenho individual, à satisfação dos clientes, à produtividade e ao lucro, o tema ganhou destaque na literatura mundial na década de 2010 (FLETCHER *et al.*, 2019; BAILEY *et al.*, 2017; SHUCK, 2011). Além disso, altos níveis de engajamento correlacionam-se positivamente com comportamentos sociais e individuais, como cidadania organizacional e bem-estar pessoal (CHRISTIAN; GARZA; SLAUGHTER, 2011; HAKANEN; SCHAUFELI, 2012).

O engajamento no trabalho é um indicador crucial de desempenho tanto no setor privado quanto no público, embora existam diferenças significativas em seus determinantes. Políticas e práticas para promover o engajamento devem ser adaptadas às particularidades de cada setor; por exemplo, enquanto a remuneração variável frequentemente está ligada ao desempenho no setor privado, sua influência no setor público parece ser menos evidente (BORST *et al.*, 2019; FLETCHER *et al.*, 2019).

De acordo com Jenkins e Delbridge (2013), para explorar os determinantes evidentes do engajamento no trabalho, é crucial investir em estudos que considerem as características culturais e organizacionais presentes nos ambientes onde os trabalhadores estão inseridos. Isso permite identificar influências específicas e

entender como o engajamento se manifesta. Em resumo, para compreender o engajamento no trabalho em organizações públicas, é essencial considerar as particularidades do contexto social e organizacional, que são distintas na administração pública e no país em questão (FLETCHER *et al.*, 2019).

A discussão sobre engajamento no trabalho no setor público é muito relevante, uma vez que a organização do trabalho, o foco e a trajetória dos trabalhadores no setor público diferenciam-se significativamente do setor privado. O risco de generalizar os achados no setor privado para o setor público é a adoção de políticas e práticas de gestão que não funcionam. Outro risco é que essas políticas tragam efeitos contrários ao previsto (CAMÕES; GOMES, 2021, p.4).

O estudo do engajamento no setor público é essencial, devendo-se inicialmente contextualizá-lo em relação à teoria da *Public Service Motivation* (PSM), amplamente desenvolvida a partir dos trabalhos pioneiros de Perry e Wise (1990). A PSM, vista como uma forma de altruísmo, descreve a predisposição dos indivíduos em adotar comportamentos que beneficiam os outros sem retorno pessoal. Tal teoria tem sido aplicada em áreas como economia, comportamento organizacional e gestão estratégica de pessoas, sendo considerada um dos principais fatores motivacionais para a escolha de empregos no setor público, além de estar positivamente associada ao desempenho das organizações públicas. A PSM oferece uma perspectiva que contrasta com as teorias de escolha racional baseadas no interesse próprio, argumentando que os indivíduos no serviço público são movidos pelo desejo de contribuir para o bem-estar social.

Estudos recentes, como o de Fletcher *et al.* (2019), demonstram que a PSM é um dos principais antecedentes do engajamento no setor público. A análise de 188 estudos sobre o tema desde 1990 revelou que o engajamento nas organizações públicas é moderado por fatores contextuais, com o altruísmo desempenhando um papel central, especialmente entre servidores que têm contato direto com a população, como enfermeiros e professores. No entanto, o engajamento pode variar dependendo do país, do setor e das características culturais e políticas. Por isso, a formulação de políticas de gestão de pessoas no setor público deve ser baseada em estudos locais, evitando generalizações inadequadas a partir de contextos estrangeiros que podem não refletir as particularidades da administração pública brasileira.

Considerando que as diferenças contextuais influenciam significativamente o nível de engajamento, torna-se imprescindível a proposição de um modelo que leve

em conta as características típicas do contexto brasileiro. Na análise da literatura nacional, apenas dois estudos com foco específico no setor público foram identificados: o de Andrade (2019), que realizou uma comparação entre os serviços públicos brasileiro e português, e o de Jackson (2015), que revisou a literatura nacional sobre ergonomia da atividade e seu impacto no engajamento no trabalho no setor público brasileiro. Embora relevantes, esses estudos não abordam questões fundamentais sobre o engajamento no trabalho, como as variáveis contextuais, organizacionais e institucionais (CAMÕES; GOMES, 2021).

O engajamento refere-se ao quão envolvido o colaborador está com seu trabalho e à forma como desempenha suas atividades. Dessa forma, o engajamento no trabalho é um vínculo entre o trabalhador e sua atividade laboral, que atua como um fator protetivo para sua saúde quando ocorre de maneira favorável e equilibrada, resultando do equilíbrio entre os recursos pessoais (intrínsecos ao trabalhador), os recursos de trabalho (percebidos pelo próprio profissional) e as demandas inerentes ao trabalho, igualmente percebidas pelo trabalhador (VAZQUEZ, 2018).

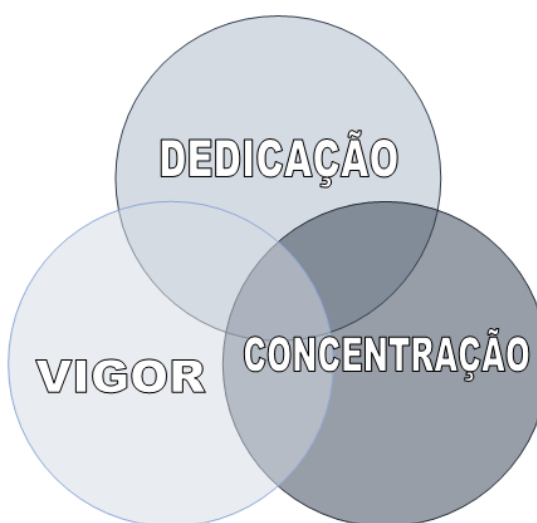
Embora Kahn tenha apresentado um modelo psicológico teórico abrangente para o engajamento no trabalho, ele não propôs sua operacionalização (SCHAUFELI *et al.*, 2002). O conceito avançado por Maslach e Leiter (2016) vai além nesse aspecto, permitindo a mensuração do engajamento pela ausência de *burnout*, definido pelos autores como um estado de exaustão, cinismo e ineficácia profissional. No entanto, Bailey *et al.* (2017) destacam que essa visão antagônica entre engajamento e *burnout* tem sido criticada, pois impede a comparação adequada entre os dois fenômenos. Schaufeli *et al.* (2002), amplamente conhecidos como Grupo *Utrecht*, desenvolveram a escala de mensuração de engajamento no trabalho *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES), amplamente utilizada nos estudos globais. Outras abordagens, como a de Harter, Schmidt e Hayes (2002), incorporam a satisfação como parte do conceito de engajamento, enquanto Saks (2006) amplia o conceito, diferenciando engajamento no trabalho e organizacional com base na *Social Exchange Theory* (SET). Shuck (2011), por sua vez, propôs a visão do engajamento como um estado positivo da mente, influenciado pelo contexto e pelos fatores interpessoais.

O trabalho de Truss *et al.* (2013) enfatiza a importância de acadêmicos da gestão estratégica de pessoas utilizarem o conceito de engajamento para orientar políticas e práticas nas organizações. Embora haja evidências empíricas da relação entre engajamento e desempenho (BAILEY *et al.*, 2017; BORST *et al.*, 2019), Truss

et al. (2013) alertam que o engajamento não deve ser visto invariavelmente como um cenário de "ganha-ganha" entre empregados e empregadores, sendo necessário considerar as relações de poder e restrições contextuais. Críticas sobre a proximidade entre engajamento e outros conceitos, como satisfação e comprometimento organizacional, também são frequentes na literatura. No entanto, autores como Christian, Garza e Slaughter (2011) destacam que o engajamento é distinto, envolvendo uma conexão física, emocional e cognitiva com o trabalho. A satisfação, por outro lado, refere-se ao julgamento sobre as condições de trabalho, enquanto o comprometimento relaciona-se ao vínculo com a organização. Macey e Schneider (2008) reforçam que o comprometimento é uma faceta do engajamento, mas não suficiente para sua geração.

Christian, Garza e Slaughter (2011) demonstram que o engajamento, ao contrário de outros conceitos, possui maior valor preditivo em relação ao desempenho no trabalho. Segundo esses autores, mesmo que os indivíduos estejam satisfeitos ou comprometidos com suas organizações, podem não ter os recursos necessários para persistir em momentos de dificuldade ou manter a concentração. Schaufeli, Dijkstra e Vazquez (2013) descrevem o engajamento como a interconexão de três fatores: dedicação, vigor e concentração. A dedicação refere-se à conexão com a atividade laboral, devido ao senso de significado e desafios percebidos; o vigor, a altos níveis de energia e resiliência; e a concentração, ao estado de absorção no trabalho, no qual o indivíduo perde a noção do tempo.

Figura 3 - Fatores do engajamento



Fonte: Elaborado pela autora com base em Schaufeli, Dijkstra e Vazquez (2013).

Para compreender essas relações de trabalho e o impacto da precarização de suas estruturas na saúde e no bem-estar dos trabalhadores, surgiram abordagens teóricas como a Teoria de Demandas-Recursos no Trabalho (JD-R), que explora os fatores que influenciam diferentes comportamentos no ambiente de trabalho, com foco especial no engajamento profissional. Desenvolvida por Demerouti *et al.* em 2001 e revisada por Bakker e Demerouti em 2016, essa teoria expande o modelo de demandas do trabalho ao considerar tanto os recursos disponíveis quanto as demandas impostas aos trabalhadores. Os recursos, sejam pessoais ou organizacionais, impulsionam a energia e a motivação dos indivíduos, resultando em maior engajamento, comprometimento e bem-estar, favorecendo um desempenho positivo. Em contrapartida, demandas excessivas podem levar à exaustão profissional e a consequentes impactos negativos no desempenho. O equilíbrio ideal entre recursos e demandas é crucial para maximizar o engajamento e a produtividade, sendo o engajamento um mediador entre esses fatores e a satisfação profissional (CAMÕES; GOMES, 2021).

Outras abordagens teóricas para explicar o engajamento no trabalho, menos exploradas do que a JD-R, incluem a *Social Exchange Theory* (SET), a *Conservation of Resources Theory* e a *Broaden-and-Build Theory*. A SET sugere que os comportamentos são motivados pelas recompensas percebidas em interações sociais e econômicas no ambiente de trabalho, incentivando o engajamento quando os empregados se sentem valorizados e recompensados. A *Conservation of Resources Theory* postula que os indivíduos procuram adquirir e preservar recursos valiosos, como os energéticos e sociais, essenciais para mitigar os efeitos negativos de demandas elevadas e promover o engajamento. Por fim, a *Broaden-and-Build Theory* argumenta que emoções positivas expandem o repertório de respostas comportamentais, facilitando o engajamento ao criar um ambiente propício para resultados favoráveis. Estudos recentes têm sintetizado modelos preditivos e de resultados baseados nessas teorias, destacando a importância de antecedentes, como suporte organizacional e características do trabalho, na promoção do engajamento e na mediação de resultados, como satisfação, comprometimento e intenção de permanência organizacional (CAMÕES; GOMES, 2021).

Em conclusão, o engajamento no trabalho é um fenômeno complexo e multifacetado, que tem sido abordado por diferentes perspectivas teóricas ao longo dos anos. As contribuições de Kahn, Schaufeli, Maslach, Saks e outros estudiosos

ajudam a consolidar o entendimento de que o engajamento vai além da mera satisfação no trabalho ou do comprometimento organizacional, sendo influenciado por fatores psicológicos, organizacionais e contextuais. No setor público, em particular, o engajamento deve ser analisado à luz das peculiaridades desse ambiente, como demonstram os estudos sobre a *Public Service Motivation* (PSM). Portanto, é imperativo que as políticas de gestão de pessoas considerem as demandas e recursos específicos de cada contexto organizacional para promover o engajamento de forma eficaz e sustentável, assegurando que os trabalhadores possam sentir-se valorizados, seguros e disponíveis para desempenhar suas funções com dedicação, vigor e concentração.

3 MÉTODO

Neste capítulo, será apresentada a metodologia empregada na pesquisa, abordando o delineamento da investigação, bem como os procedimentos adotados para a coleta e análise de dados. No contexto da investigação científica, a seleção criteriosa do método apropriado é crucial para garantir a validade e a confiabilidade dos resultados obtidos. A abordagem metodológica escolhida deve estar em consonância com a natureza do problema em estudo, assim como com os objetivos e as questões de pesquisa estabelecidas (GIL, 2010).

O método, enquanto elemento vital de qualquer empreendimento de pesquisa científica, consiste em um conjunto de procedimentos e técnicas sistemáticas adotados para atingir os objetivos delineados no estudo. Ele representa uma estrutura lógica e organizada que orienta o processo de coleta, análise e interpretação de dados, com o propósito de responder de maneira rigorosa e confiável às questões de pesquisa formuladas (CRESWELL, 2014).

Segundo Prodanov e Freitas (2013, p. 24), “O método é a chave para a busca do conhecimento científico, sendo um procedimento ou caminho para alcançar um determinado fim”. Ele é essencial para orientar a pesquisa, garantindo rigor e consistência na coleta, análise e interpretação dos dados, além de proporcionar uma estrutura sólida para a investigação (CRESWELL, 2014). Lakatos e Marconi (2017) ressaltam que o método é o guia que direciona o pesquisador em sua jornada rumo ao entendimento e explicação dos fenômenos estudados, possibilitando assim a construção do conhecimento científico.

A aplicação rigorosa do método permite ao pesquisador explorar de forma sistemática e controlada os fenômenos em estudo, identificando padrões, tendências e relações que contribuem para a construção do conhecimento científico. Além disso, o método proporciona uma estrutura para a avaliação crítica dos resultados obtidos, viabilizando a formulação de conclusões fundamentadas e a proposição de recomendações para futuras investigações (MARCONI; LAKATOS, 2010).

A descrição detalhada do método em um estudo científico abrange a especificação da abordagem de pesquisa utilizada, o delineamento do estudo, a definição da amostra e dos instrumentos de coleta de dados, além dos procedimentos adotados para a análise e interpretação dos dados coletados. É fundamental que cada etapa do processo metodológico seja claramente descrita e justificada, garantindo a

transparência e a replicabilidade do estudo. O que será apresentado a seguir a partir do delineamento da pesquisa (MARCONI; LAKATOS, 2010; GIL, 2010).

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Com o intuito de alcançar os objetivos delineados neste estudo, foi realizada uma pesquisa qualitativa de caráter exploratório. A pesquisa qualitativa é definida como um tipo de investigação empírica voltada à descrição de fenômenos em termos dos significados que as pessoas atribuem a eles (DENZIN; LINCOLN, 2005), permitindo uma compreensão mais profunda e holística dos fenômenos sociais, com ênfase na interpretação e no contexto em que ocorrem (CRESWELL, 2013).

No âmbito da pesquisa qualitativa, o pesquisador desempenha um papel central como principal instrumento de coleta e interpretação de dados, visando compreender as perspectivas e experiências dos participantes (MERRIAM, 2009). Essa abordagem valoriza a subjetividade, a complexidade e a singularidade dos fenômenos estudados, priorizando a obtenção de informações ricas e aprofundadas (BOGDAN; BIKLEN, 1994).

A pesquisa exploratória busca investigar um problema pouco conhecido ou compreendido, permitindo uma imersão inicial no tema e a formulação de novas ideias e hipóteses (GIL, 2010). Segundo Prodanov e Freitas (2013), é considerada o ponto de partida no processo de investigação científica, proporcionando uma visão preliminar do problema e contribuindo para a definição de questões mais específicas e hipóteses testáveis.

Seu propósito, conforme Creswell (2013), reside em descobrir novos fenômenos, identificar padrões ou relações entre variáveis e explorar diferentes perspectivas dos participantes sobre o tema em questão. A pesquisa exploratória caracteriza-se por sua flexibilidade e abertura ao imprevisto, permitindo ao pesquisador explorar e compreender melhor o objeto de estudo antes de formular hipóteses mais precisas e conduzir estudos aprofundados (MARSHALL; ROSSMAN, 2011).

É uma jornada de descoberta e aprendizado, na qual o pesquisador tem a oportunidade de explorar territórios desconhecidos e expandir os limites do conhecimento em sua área de estudo (FLICK, 2014). Bogdan e Biklen (1994) destacam a importância da pesquisa exploratória como etapa inicial e crucial no

processo de investigação científica, contribuindo para a geração de novos conhecimentos e insights sobre o tema estudado.

Patton (2002) complementa que a pesquisa exploratória fornece uma base sólida para estudos subsequentes e contribui para o desenvolvimento do conhecimento em uma área específica. É particularmente útil quando o pesquisador necessita adquirir uma compreensão inicial de um problema complexo ou pouco explorado, permitindo uma investigação ampla e abrangente do assunto (MERRIAM, 2009). Além disso, caracteriza-se pela ausência de hipóteses prévias e pela ênfase na descoberta e exploração de novas perspectivas sobre o tema de interesse (MARSHALL, 1996).

Quanto ao método, caracteriza-se como um estudo de caso, incluindo pesquisas bibliográfica e documental. O estudo de caso é uma metodologia de pesquisa que possibilita uma análise minuciosa e contextualizada de um fenômeno em seu ambiente natural (YIN, 2009). Trata-se, conforme Stake (1995), de uma abordagem qualitativa que visa à compreensão aprofundada de um fenômeno complexo por meio da análise detalhada de casos individuais, permitindo uma compreensão abrangente das relações causais e dos contextos envolvidos. Essa estratégia de pesquisa combina a coleta de dados de diversas fontes para oferecer uma visão holística e profunda de um fenômeno específico (CRESWELL, 2013). Além disso, é uma abordagem flexível que permite ao pesquisador explorar variadas questões de pesquisa e perspectivas, assegurando a validade e a confiabilidade dos resultados, conforme explica Merriam (2009).

A pesquisa bibliográfica é fundamental para identificar as principais contribuições teóricas e empíricas existentes sobre o tema de estudo, permitindo ao pesquisador situar seu estudo no contexto acadêmico e científico, além de demonstrar o estado atual do conhecimento sobre o assunto (MARCONI; LAKATOS, 2010; GIL, 2008). Permite também explorar diferentes perspectivas, teorias e abordagens relacionadas ao objeto de estudo, enriquecendo a construção do conhecimento. Essa etapa é essencial no processo de investigação científica, fornecendo subsídios teóricos e metodológicos para a elaboração do trabalho (CERVO; BERVIAN, 2002).

A pesquisa documental, assim como a bibliográfica, é essencial para a produção do conhecimento acadêmico, sendo crucial para acessar fontes primárias, como documentos oficiais, relatórios, correspondências e registros históricos. Essas fontes oferecem dados concretos e detalhados para análise, permitindo ao

pesquisador reconstruir e analisar eventos passados, compreender processos históricos e identificar tendências ao longo do tempo. Além disso, possibilita o acesso a uma ampla gama de informações e evidências, enriquecendo a fundamentação teórica e a análise de dados em estudos acadêmicos (LAKATOS; MARCONI, 2007; CRESWELL, 2014).

Assim, a pesquisa bibliográfica explora o conhecimento produzido por outros autores sobre determinado assunto, enquanto a pesquisa documental se volta para a análise de fontes primárias, como documentos históricos, registros oficiais ou dados não publicados. A pesquisa bibliográfica utiliza principalmente fontes secundárias, enquanto a pesquisa documental busca fontes primárias para investigar um fenômeno ou problema de pesquisa. A pesquisa bibliográfica é amplamente utilizada para revisões de literatura e embasamento teórico, ao passo que a pesquisa documental é essencial para estudos que requerem a análise de documentos originais para responder a questões específicas de pesquisa (CERVO; BERVIAN, 2002; GIL, 2008).

A seleção criteriosa e a sistematização dos documentos são etapas fundamentais tanto na pesquisa documental quanto na bibliográfica para verificar a autenticidade, confiabilidade e relevância das fontes utilizadas. Isso assegura a robustez e a validade dos resultados, identificando ainda lacunas no conhecimento e avaliando a relevância e a validade das informações obtidas, permitindo ao pesquisador extrair insights valiosos e construir argumentos consistentes em sua análise (GIL, 2002; CERVO; BERVIAN, 2002; SEVERINO, 2007).

Dessa forma, a pesquisa foi conduzida em um banco público, cuja escolha se deu pelo maior acesso da pesquisadora às informações e pela manifestação pública da alta administração da Instituição em implementar a gestão humanizada em 2023. Em pronunciamento, a então presidente defendeu a humanização nas relações de trabalho⁵ e a formação de equipes para uma gestão humanizada⁶.

O banco em questão também precisou enfrentar danos financeiros e à sua imagem, após episódios de assédio moral e sexual relatados e denunciados por empregados em 2022, atos praticados pela alta administração⁷. Os elevados prejuízos

⁵Fonte: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2023-01/ao-assumir-caixa-rita-serrano-fala-em-humanizar-ambiente-de-trabalho>

⁶Fonte: <https://spbancarios.com.br/06/2023/assedio-na-caixa-completa-um-ano-e-se-torna-marco-de-luta>

⁷Fonte: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/justica/noticia/2023-03/ex-presidente-da-caixa-vira-reu-por-assedio-funcionarias-do-banco>

financeiros foram minimizados por acordo com o Ministério Público do Trabalho no Distrito Federal (MPT-DF) onde a instituição foi condenada a pagar R\$ 10 milhões a título de dano moral coletivo, por tolerar práticas de assédio sexual e moral, sendo o valor revertido para instituições sem fins lucrativos⁸. Caso não houvesse acordo, os prejuízos poderiam chegar a R\$ 300 milhões.

O banco precisou comprometer-se, ainda, a adotar uma política de prevenção e combate ao assédio moral e sexual e a casos de discriminação, além de oferecer canais de denúncia com garantia de anonimato, criar mecanismos de proteção para impedir retaliações e promover treinamentos pelo menos uma vez por ano para combater o assédio e promover a diversidade no ambiente de trabalho. O descumprimento dessas obrigações poderia acarretar multas diárias entre R\$ 5 mil e R\$ 150 mil⁹.

Embora haja interesse do banco que financia a pesquisa, não foi autorizada a divulgação de seu nome, por isso ele será, de agora em diante, denominado Banco X.

3.2 TECNICA E PROCEDIMENTO DE COLETA DE DADOS

A coleta de dados em estudos de caso pode ser realizada por meio de uma variedade de métodos, tais como entrevistas, observação e análise de documentos (YIN, 2009). É imprescindível que essa coleta seja orientada pela análise das particularidades do caso em questão e pelo contexto no qual ocorre (MERRIAM, 2009), mantendo registros detalhados do processo de coleta para assegurar a transparência e a possibilidade de replicação dos estudos de caso (FLYVBJERG, 2011).

A qualidade e a profundidade dos dados coletados são determinantes para a solidez e relevância das conclusões alcançadas (EISENHARDT, 1989), devendo a coleta ser conduzida de forma sistemática e iterativa, possibilitando uma compreensão aprofundada do fenômeno em análise (CRESWELL, 2013). A seleção criteriosa dos participantes e a diversidade das fontes de dados são fatores cruciais para enriquecer

⁸Fonte: <https://g1.globo.com/economia/noticia/2023/04/27/caixa-tera-que-pagar-r-10-milhoes-por-praticas-de-assedio-sexual-e-moral-dentro-do-banco.ghtml>

⁹ Fonte: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/justica/noticia/2023-04/caixa-pagara-r-10-milhoes-por-casos-de-assedio-de-ex-presidente>

a análise dos estudos de caso (YIN, 2009). A imersão do pesquisador no contexto do estudo é parte integrante desse tipo de coleta, permitindo a obtenção de insights significativos (STAKE, 1995). O pesquisador deve refletir continuamente durante o processo de coleta de dados para identificar e compreender eventuais vieses e preconceitos (MERRIAM, 2009). Ademais, a coleta de dados em estudos de caso deve ser flexível e adaptável às mudanças e descobertas ocorridas ao longo do processo de pesquisa (FLYVBJERG, 2011).

Diante da sensibilidade do tema no Banco X, foi elaborado um questionário para a coleta de dados, o qual, segundo Maia (2020), tem como vantagem a menor inibição do informante devido ao anonimato. Optou-se, portanto, pelo uso da ferramenta *Google Forms*, que proporcionou maior comodidade e bem-estar aos participantes, com o intuito de assegurar maior autenticidade nas respostas e maior adesão, além da garantia de anonimato já mencionada anteriormente.

O instrumento de coleta de dados constituiu-se em um questionário estruturado. Conforme Maia (2020), um questionário dessa natureza possui questões formalmente elaboradas que seguem uma sequência padronizada. Para o levantamento de fatos (dados sociodemográficos), foram elaboradas sete perguntas fechadas, visando identificar gênero, faixa etária, nível de formação acadêmica, tempo de trabalho no Banco X, cargo, tempo como gestor na instituição e quantidade de empregados nas equipes. Para o levantamento de conhecimentos, comportamentos, atitudes e opiniões, foram elaboradas treze questões abertas, o que permite a obtenção de respostas qualitativas.

Inicialmente, o instrumento de coleta encontrava-se dividido em três seções, abordando temas como gestão humanizada, engajamento de equipes e outros modelos de gestão. As perguntas foram desenvolvidas com base em uma revisão da literatura sobre os temas, fundamentando-se em estudos acadêmicos e artigos científicos relevantes para a área de investigação. A construção das questões teve como objetivo explorar aspectos como o entendimento acerca da gestão humanizada, sua capacidade de promover o engajamento de equipes e formas de mensuração de ambos os fatores, conforme discutido nos estudos de França (2019), Vergara e Branco (2001), Kahn (1990), Saks (2006) e Schaufeli *et al.* (2002) entre outros. Dessa forma, o questionário foi desenvolvido para captar informações que dialogassem com os principais conceitos teóricos e resultados já identificados na literatura.

Em um primeiro momento, foi realizado um procedimento piloto, que, de acordo com Maia (2020), é uma das etapas mais importantes na elaboração de um questionário: “Quando você considerar que o questionário está pronto, responda você mesmo” (MAIA, 2020, p. 25). Assim, o questionário foi inicialmente respondido pela pesquisadora, a fim de analisar a clareza das questões e o tempo de resposta.

Em seguida, três participantes com características similares à amostra pretendida foram convidados a testar o instrumento, avaliando se havia falta de questões, compreensibilidade e oportunidades de melhoria. As sugestões resultaram na simplificação da linguagem, eliminação de ambiguidades e elaboração de perguntas mais diretas, além da redução do número de questões por meio da eliminação e combinação de perguntas redundantes, visando evitar a fadiga dos respondentes e manter o questionário conciso. Após essas análises, três perguntas foram excluídas, resultando em dez questões divididas em duas seções. Não havendo outras alterações necessárias, o questionário foi validado pelo orientador e por um gestor com perfil semelhante ao da amostra pretendida, chegando-se à versão final, que se encontra no apêndice A.

Posteriormente, o questionário foi enviado, via *link*, por meio das plataformas *Teams*, *E-mail* e *WhatsApp*, aos Gerentes Gerais e Superintendentes Executivos de três Superintendências Regionais de Varejo localizadas no Sul de Santa Catarina, sendo a participação voluntária. Ao todo, 30 gestores pertenciam às superintendências selecionadas e foram convidados a participar do estudo, dos quais 22 responderam ao questionário. A pesquisa ficou disponível para resposta no período de 20 de março de 2024 a 20 de maio de 2024 sendo encerrada por saturação de respostas. A seguir, apresenta-se o quadro com os dados sociodemográficos dos respondentes:

Quadro 4 - Dados sociodemográficos

Respondente	Sexo (*)	Idade (Anos)	Nível de Formação	Tempo no Banco X (Anos)	Cargo	Tempo como Gestor no Banco X (Anos)	Empregados na Equipe
R1	M	55 a 64	Pós - Graduação Completa	31 +	Gerente Geral/ Superintendente Executivo	26 a 30	2
R2	M	35 a 44	Pós - Graduação Completa	16 a 20	Gerente Geral/ Superintendente Executivo	11 a 15	12

R3	M	35 a 44	Pós - Graduação Completa	16 a 20	Gerente Geral/ Superintendente Executivo	11 a 15	25
R4	M	35 a 44	Pós - Graduação Completa	21 a 25	Gerente Geral/ Superintendente Executivo	11 a 15	16
R5	M	55 a 64	Ensino Superior Completo	31 +	Gerente Geral/ Superintendente Executivo	26 a 30	12
R6	M	45 a 54	Pós - Graduação Completa	11 a 15	Gerente Geral/ Superintendente Executivo	16 a 20	7
R7	M	55 a 64	Pós - Graduação Completa	31 +	Gerente Geral/ Superintendente Executivo	21 a 25	43
R8	M	35 a 44	Pós - Graduação Completa	16 a 20	Gerente Geral/ Superintendente Executivo	11 a 15	10
R9	M	35 a 44	Pós - Graduação Completa	21 a 25	Gerente Geral/ Superintendente Executivo	11 a 15	135
R10	M	45 a 54	Pós - Graduação Completa	16 a 20	Gerente Geral/ Superintendente Executivo	16 a 20	130
R11	M	55 a 64	Pós - Graduação Completa	31 +	Gerente Geral/ Superintendente Executivo	26 a 30	3
R12	M	35 a 44	Pós - Graduação Completa	16 a 20	Gerente Geral/ Superintendente Executivo	11 a 15	15
R13	M	35 a 44	Ensino Superior Completo	11 a 15	Gerente Geral/ Superintendente Executivo	6 a 10	15
R14	M	35 a 44	Pós - Graduação Completa	21 a 25	Gerente Geral/ Superintendente Executivo	11 a 15	23
R15	M	35 a 44	Pós - Graduação Completa	11 a 15	Gerente Geral/ Superintendente Executivo	11 a 15	12
R16	M	45 a 54	Pós - Graduação Completa	11 a 15	Gerente Geral/ Superintendente Executivo	11 a 15	9
R17	M	55 a 64	Pós - Graduação Completa	16 a 20	Gerente Geral/ Superintendente Executivo	11 a 15	22
R18	M	55 a 64	Pós - Graduação Completa	31 +	Gerente Geral/ Superintendente Executivo	26 a 30	7
R19	M	55 a 64	Ensino Superior Completo	31 +	Gerente Geral/ Superintendente Executivo	11 a 15	24

R20	M	45 a 54	Pós - Graduação Completa	16 a 20	Gerente Geral/ Superintendente Executivo	11 a 15	13
R21	M	35 a 44	Pós - Graduação Completa	16 a 20	Gerente Geral/ Superintendente Executivo	11 a 15	8
R22	M	35 a 44	Ensino Superior Completo	11 a 15	Gerente Geral/ Superintendente Executivo	6 a 10	19

Legenda: (*) Sexo: F: feminino (mulheres) e M: masculino (homens).

Fonte: Elaborado pela autora com base na coleta de dados da pesquisa.

3.3 PROCEDIMENTO DE ANÁLISE DE DADOS

A análise de dados em pesquisa qualitativa envolve a organização, interpretação e compreensão aprofundada dos dados coletados (MILES; HUBERMAN, 1994). Esse processo é de natureza indutiva, emergindo diretamente dos próprios dados e possibilitando a descoberta de padrões e significados (PATTON, 1990). Requer-se, portanto, sensibilidade interpretativa por parte do pesquisador, que deve estar aberto a múltiplas interpretações e perspectivas (GUBA; LINCOLN, 1994). A flexibilidade é uma característica-chave da análise de dados qualitativos, permitindo adaptações à medida que novos insights surgem ao longo do processo de análise (CRESWELL; MILLER, 2000).

A análise de dados em pesquisa qualitativa é um processo interativo e reflexivo, que demanda constante revisão e questionamento das interpretações feitas pelo pesquisador. A triangulação de diferentes fontes de dados e a comparação constante constituem técnicas essenciais para a análise qualitativa, com o objetivo de assegurar a validade e a confiabilidade dos resultados (DENZIN; LINCOLN, 2011). Dessa forma, foram triangulados os dados coletados nas entrevistas, documentos públicos do Banco X e notícias divulgadas por fontes confiáveis.

3.4 PROCEDIMENTOS ÉTICOS RELACIONADOS À PESQUISA

Com o intuito de atender aos critérios éticos da pesquisa, antes de sua realização, os participantes concordaram com o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) (ver Apêndice B). O termo apresenta os objetivos da pesquisa e, com base nele, foi solicitada a autorização dos participantes para a utilização dos dados, antes do início do questionário enviado por meio do *Google Forms*. Com o

propósito de preservar o anonimato dos participantes, o termo foi disponibilizado antes do início das perguntas do formulário, permitindo que os respondentes respondessem "sim" ou "não" à afirmação: "Consinto em participar deste estudo". Todos os respondentes informaram "sim" à questão; dessa forma, todos os dados coletados foram utilizados na pesquisa. Os respondentes foram, então, identificados por meio de codinomes, conforme o Quadro 4.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo é apresentada a análise dos dados da pesquisa referente aos questionários realizados com os Gestores respondentes.

4.1 A GESTÃO HUMANIZADA NO BANCO X

Em princípio, será analisado o entendimento acerca da gestão humanizada e o tratamento dado pelo Banco X ao tema.

4.1.1 Entendimento acerca do modelo de gestão humanizada

Os processos de transformação das relações no ambiente de trabalho foram marcados por intensas mudanças que contribuíram para um olhar mais humanizado sobre este fenômeno social, momento em que a gestão humanizada começou a se desenvolver. Segundo Lopes (2020), essa gestão pode ser entendida como a adaptação do processo produtivo às necessidades das pessoas envolvidas, de modo que a produtividade desejada conviva harmoniosamente com o bem-estar e a satisfação dos trabalhadores. Embora o conceito tenha surgido no contexto da iniciativa privada e seja relativamente recente, ele vem se expandindo para a esfera pública. Assim, a ideia de manter empregados satisfeitos passou a ser vista não apenas como uma força produtiva, mas também como um fator que agrega valor à empresa. No serviço público, entende-se que um funcionário valorizado, que se sente parte do processo e reconhece sua importância, contribui para um ambiente de satisfação ao cliente, aspecto essencial para a gestão.

O modelo tradicional de gestão caracteriza-se por uma hierarquia rígida e vertical entre líderes e liderados, gerando distanciamento que resulta em sensação de inferioridade e impotência entre os trabalhadores. Esse cenário pode contribuir para um ambiente desmotivador e de pouco engajamento, afetando negativamente a produtividade, independentemente do segmento da organização (SILVEIRA FILHO, 2024). Em oposição a essa estrutura, Vieira e Carvalho (2015, p. 42) afirmam que a gestão humanizada busca "promover um ambiente de trabalho saudável, onde os empregados se sintam valorizados e motivados, favorecendo o crescimento pessoal e profissional de cada indivíduo". Para Silveira Filho (2024), os bons resultados e a

lucratividade tornam-se consequências naturais de uma postura mais atenta, empática e consciente, transformando a organização em agente de mudança social.

O presente estudo procurou avaliar o entendimento dos gestores sobre o modelo de gestão humanizada, buscando a definição oferecida pelo Banco X para o tema. No entanto, após consulta a documentos públicos da instituição, não foi encontrada uma definição explícita. Assim, outros elementos, como propósito, visão e valores que orientam os serviços e atividades do Banco X, foram analisados, conforme mostrado nos quadros abaixo:

Quadro 5 - Direcionadores estratégicos do Banco X

Direcionador	Descrição
Propósito	Ser a instituição financeira pública que fomenta a inclusão e o desenvolvimento sustentável, transformando a vida das pessoas.
Visão	Ser referência para a sociedade brasileira pelo relacionamento social e comercial, viabilizando cidadania financeira, desenvolvimento sustentável e excelência na execução de políticas públicas, com eficiência e rentabilidade.

Fonte: Elaborado pela autora com base nos direcionadores do Banco X¹⁰.

Quadro 6 - Valores do Banco X

Valor	Descrição
Espírito Público	Todas as nossas ações visam a impacto positivo na sociedade brasileira. Representamos o Banco X com orgulho, força e união. Com sinergia enfrentamos juntos os desafios. Agimos com excelência nas nossas relações. Todas as nossas ações visam impactar positivamente a sociedade brasileira.
Integridade	Nossas ações representam os valores e princípios éticos. As pessoas no Banco X tratam todos e são tratadas com respeito, transparência e honestidade. Repudiamos condutas que possam caracterizar preconceito, discriminação e assédio de qualquer natureza.
Sustentabilidade	Nossas relações externas e internas valorizam princípios sustentáveis. Transformamos a sociedade, equilibrando aspectos sociais, culturais, econômicos e ambientais, para o atendimento às necessidades das gerações atuais, e para prover as necessidades das gerações futuras.
Inclusão	Respeitamos e valorizamos as características individuais. Praticamos a inclusão social, equidade e diversidade em todas as nossas relações. Estimulamos e valorizamos a criatividade e a inovação.

Fonte: Elaborado pela autora com base nos valores do Banco X¹¹.

¹⁰Fonte: <https://www.caixa.gov.br/sobre-a-caixa/apresentacao/Paginas/default.aspx#>

¹¹Fonte: <https://www.caixa.gov.br/sobre-a-caixa/apresentacao/Paginas/default.aspx#>

Também foi considerada a abordagem da instituição ao valor humano, conforme detalhado a seguir:

O Banco X é uma instituição financeira pública presente na rotina de praticamente todos os brasileiros. Para fazer esse trabalho, conta com a mobilização e o empenho de empregados com ou sem vínculo, prestadores de serviços, aprendizes e estagiários, presentes em todos os estados e regiões do país. Aqui, sabemos que os resultados são alcançados pelas pessoas e, por isso, acreditamos nas habilidades de cada um e no seu poder de contribuir. A gestão de pessoas, em nossa Instituição estimula a inovação, a eficiência, a meritocracia e a disseminação da Missão, Visão e dos Valores do Banco X entre os empregados, valorizando a trajetória centenária da empresa e a construção de seu futuro, por meio do propósito único de servir à sociedade¹².

Ao comparar os dados obtidos no Banco X com as definições encontradas na literatura (ver Quadro 1 do referencial teórico), a definição de gestão humanizada utilizada para análise de dados foi a de Vergara e Branco (2001). Esses autores definem a gestão humanizada como um modelo orientado para pessoas e/ou para o ambiente, agregando valores além da maximização de retorno financeiro, promovendo melhoria na qualidade de vida e trabalho, construindo relações democráticas e justas, mitigando desigualdades e diferenças, e contribuindo para o desenvolvimento das pessoas em aspectos físicos, emocionais, intelectuais e espirituais. Isso possibilita a eliminação de desequilíbrios ecológicos, superação de injustiças sociais, apoio a atividades comunitárias e exercício da cidadania.

Determinada a melhor definição de gestão humanizada, baseada nos propósitos do Banco X, seguimos para a análise dos dados coletados nos questionários:

Os respondentes concluíram que a gestão humanizada é a “gestão voltada ao bem-estar, desenvolvimento, valorização dos empregados” (R2), “onde as pessoas estão em primeiro lugar” (R20), afirmando que a comunicação neste tipo de gestão deve ser “clara, objetiva e não agressiva” (R3; R11).

Lopes (2020) destaca a importância da comunicação e o papel do gestor, afirmando que o grande desafio é formar uma liderança capaz de compreender e comunicar de maneira democrática, persuasiva e empática, mas que também saiba impor limites, dialogar e manter claro que, seja no setor público ou privado, existe um empregador comum: a população. Atender bem à população transcende qualquer vínculo político, dependendo da atitude humana e profissional.

¹²Fonte: <https://www.caixa.gov.br/sustentabilidade/na-caixa/quem-faz-a-caixa/Paginas/default.aspx#>

O respondente R17 ressaltou a importância da liderança nesse tipo de gestão: "Ser líder na essência... inspirando pessoas a objetivos comuns." Segundo Hunter (2004), liderança é a capacidade de influenciar as pessoas a trabalhar entusiasmadamente para atingir objetivos identificados como sendo a favor do bem comum, com um caráter que inspire confiança. Da mesma forma, Jones e George (2008, p. 495) veem a liderança como "o processo pelo qual uma pessoa exerce influência sobre outras, inspirando, motivando e orientando suas atividades para alcançar objetivos de grupo e organizacionais".

Uma boa liderança consiste em criar uma visão e missão para a equipe ou organização, definindo metas e estratégias para alcançá-las, comunicando-se efetivamente, delegando tarefas e fornecendo feedbacks e apoio à equipe. Assim, a liderança é um pilar indispensável da gestão humanizada. Para Sinek (2018), um bom líder não é apenas aquele que dá ordens, mas sim aquele que sabe ouvir, compreender e guiar sua equipe para alcançar objetivos comuns.

Outro aspecto de destaque, mencionado por sete dos 22 respondentes, foi o respeito às diferenças e individualidades, reconhecendo o ser humano por trás do profissional. Para eles, a gestão humanizada é: "Onde você coloca as pessoas no centro para alcançar os objetivos estabelecidos, respeitando as individualidades e crenças de cada pessoa" (R1), com "harmonia no ambiente de trabalho fazendo valer a individualidade de cada membro da equipe ciente de suas limitações e habilidades" (R6). Trata-se de uma "gestão de resultados baseado no espírito de equipe, e com respeito às diferenças" (R7) e "uma gestão que respeite os limites e as individualidades de cada pessoa, prezando por resultados sustentáveis" (R12). "É construir o resultado necessário respeitando-se as individualidades de cada colega e otimizando suas virtudes para o engajamento da equipe e construção do resultado coletivamente" (R4), com uma "gestão focada em dar boas condições de trabalho aos empregados, uma gestão próxima que entenda as diferenças e necessidades dos empregados" (R19) e "que leva em conta o indivíduo como pessoa e não somente como profissional" (R13).

O respeito, aliás, foi um termo bastante usado. Para o respondente R9, a gestão humanizada é "a gestão que considera o respeito ao colega como princípio básico para a relação", assim como para os respondentes R10 e R15 onde se trata da "gestão que prioriza o respeito, a empatia e que preza pelo equilíbrio entre a vida pessoal e profissional dos liderados" e "deve priorizar o bem-estar e satisfação dos empregados,

reconhecendo suas necessidades emocionais, promovendo o equilíbrio entre sua vida pessoal e profissional, valorizando a empatia e o respeito entre os colegas”.

Além disso, foi enfatizado o alinhamento com as necessidades da empresa. Segundo o respondente R5, uma gestão humanizada deve:

Entender a necessidade da Empresa e conciliar com a Gestão dos empregados, não estressando o processo, entendendo as dificuldades, aprimorando os meios continuamente, coletando informações para melhoria dos processos e manter a Equipe motivada e unida para o bom andamento, com visão clara dos objetivos propostos.

O respondente R18 reforça que “uma gestão que mesmo focada em resultados garante condições para que os empregados consigam desempenhar suas funções com maior produtividade”, enquanto o respondente R22 acrescenta que ela deve “gerar resultados com pessoas, utilizando de empatia, compreensão e escuta ativa” e ainda “conciliar os objetivos das pessoas e os resultados da empresa”.

Segundo Enriquez (1997), as organizações são ambientes nos quais o ser humano manifesta, além da racionalidade inerente aos negócios, seus sonhos, medos e paixões. Para Dejours, Abdoucheli e Jayet (2009), embora o indivíduo se confronte com angústias existenciais preexistentes e com as restrições impostas pela organização à qual pertence, o trabalho também pode ser uma fonte de prazer, na medida em que permite ao trabalhador atualizar sua capacidade criativa e sublimatória.

Dessa forma, a manutenção da harmonia e de boas condições de trabalho é vista como prerrogativa essencial para a gestão humanizada. Isso é confirmado pelo respondente R8, que a define como “uma metodologia de gerenciamento de pessoas focada na felicidade dos empregados e na manutenção de ambientes de trabalho saudáveis e harmoniosos.” Para o respondente R14, a gestão humanizada é “um modelo de liderança que foca na garantia de boas condições de trabalho para seus empregados”. Da mesma forma, R16 considera que essa abordagem se trata de “uma gestão que foca no bem-estar e nas condições de trabalho da equipe” e, também, “uma gestão em que a equipe participe das decisões para entrega do resultado, ou seja, com autonomia para tomar decisões”. O respondente R21 complementa ao afirmar que a gestão humanizada é uma “gestão com foco nas pessoas criando um ambiente propício para negócios” e que o “resultado é fruto da relação e bem-estar da equipe”.

Os respondentes também enfatizaram a importância do trabalho em equipe. Lima *et al.*, (2018, p.32) fala sobre a importância de entender o conceito de equipe:

Equipe não é somente o conjunto de pessoas que atuam juntas num determinado projeto, cada qual na sua função. O significado é mais profundo: a ideia é que cada integrante saiba qual é a sua parte no grupo, mas que leve em consideração o todo, valorizando o processo inteiro e colaborando com ideias e sugestões. E o resultado da meta estabelecida, seja num projeto empresarial, num grupo voluntário ou numa sala de aula, não é mérito somente do líder. É mérito de todos!

Quanto maior a integração social nas equipes, maior será a disposição para produzir. Se o gestor é tecnicamente competente, mas não está socialmente integrado, sua eficiência será prejudicada por esse desajuste social. Como o trabalho é uma atividade essencialmente grupal, o gestor deve entender que o nível de produção é influenciado mais pelas normas do grupo do que por incentivos salariais e materiais. A atitude do empregado em relação ao trabalho e a natureza do grupo social ao qual pertence são fatores decisivos para a produtividade (LOPES, 2020).

Por isso, a gestão humanizada é tema recorrente nas discussões atuais, pois busca promover unidade entre os trabalhadores, incentivando o bom convívio, momentos de alegria e a resolução de possíveis conflitos. Essa busca reflete a necessidade de equilibrar a satisfação das necessidades dos empregados com os objetivos organizacionais, que, no caso de uma organização pública, são a excelência e a qualidade do serviço prestado (CALDAS, 2006).

A seguir, apresenta-se quadro síntese com os conceitos de gestão humanizada sob a ótica dos gestores respondentes:

Quadro 7 - Definições de gestão humanizada

Respondente	O que é Gestão Humanizada?
R1	Onde você coloca as pessoas no centro para alcançar os objetivos estabelecidos, respeitando as individualidades e crenças de cada pessoa.
R2	Gestão voltada ao bem-estar, desenvolvimento, valorização dos empregados.
R3	Comunicação clara, objetiva e não agressiva, envolvimento do empregado nos resultados da unidade, reconhecimento e valorização das conquistas, <i>feedback</i> .
R4	É construir o resultado necessário, respeitando-se as individualidades de cada colega e otimizando suas virtudes para o engajamento da equipe e construção do resultado coletivamente.
R5	Entender a necessidade da Empresa e conciliar com a Gestão dos Empregados, não estressando o processo, entendendo as dificuldades, aprimorando os meios continuamente, coletando informações para melhoria dos processos e manter a Equipe motivada e unida para o bom andamento com visão clara dos objetivos propostos.
R6	Harmonia no ambiente de trabalho fazendo valer a individualidade de cada membro da equipe ciente de suas limitações e habilidades.

R7	Gestão de resultados baseado no espírito de equipe, e com respeito as diferenças.
R8	Entendo a Gestão Humanizada como uma metodologia de gerenciamento de pessoas focada na felicidade dos empregados e na manutenção de ambientes de trabalho saudáveis e harmoniosos.
R9	A gestão que considera o respeito ao colega como princípio básico para a relação.
R10	É a gestão que prioriza o respeito, a empatia e que preza pelo equilíbrio entre a vida pessoal e profissional dos liderados.
R11	Comunicação clara, objetiva e não agressiva, envolvimento do empregado nos resultados da unidade, reconhecimento e valorização das conquistas, <i>feedback</i> .
R12	Uma gestão que respeite os limites e as individualidades de cada pessoa, prezando por resultados sustentáveis.
R13	Uma gestão que leva em conta o indivíduo como pessoa e não somente como profissional.
R14	Modelo de liderança que foca na garantia de boas condições de trabalho para seus empregados.
R15	Entendo que uma gestão humanizada deve priorizar o bem-estar e satisfação dos empregados. Reconhecendo suas necessidades emocionais, promovendo o equilíbrio entre sua vida pessoal e profissional. Valorizando a empatia e o respeito entre os colegas.
R16	Uma gestão que foca no bem-estar e nas condições de trabalho da equipe. Uma gestão em que a equipe participe das decisões para entrega do resultado, ou seja, com autonomia para tomar decisões.
R17	Ser Líder na essência...inspirando pessoas a objetivos comuns.
R18	Uma gestão que mesmo focada em resultados garante condições para que os empregados consigam desempenhar suas funções com maior produtividade.
R19	E a gestão focada em dar boas condições de trabalho aos empregados, uma gestão próxima que entenda as diferenças e necessidades dos empregados.
R20	Onde as pessoas estão em primeiro lugar.
R21	Gestão com foco nas pessoas criando um ambiente propício para negócios. O resultado é fruto da relação é bem-estar da equipe.
R22	Gerar resultados com pessoas. Utilizando de empatia, compreensão e escuta ativa, conciliar os objetivos das pessoas e os resultados da empresa.

Fonte: Elaborado pela autora com base na coleta de dados da pesquisa.

Ao comparar as percepções dos respondentes com a definição de gestão humanizada proposta por Vergara e Branco (2001), conclui-se que esses gestores possuem uma compreensão que está alinhada ao conceito do tema, em consonância com a perspectiva da instituição. Além disso, destacam-se algumas conclusões relevantes:

Valorização da Comunicação e Respeito nas Relações: A ênfase dos respondentes na necessidade de uma comunicação clara, objetiva e não agressiva aponta para a importância de um ambiente de trabalho transparente e respeitoso. Isso indica que, para eles, a gestão humanizada depende não apenas de ações estruturais, mas também de interações diárias que promovem o respeito e a compreensão mútua.

Liderança como Fator-chave: Os depoimentos mostram uma compreensão ampla de que a liderança humanizada é essencial para promover engajamento e

alcançar resultados sustentáveis. A liderança eficaz é percebida como aquela que inspira, valoriza as contribuições individuais, apoia o desenvolvimento pessoal e profissional dos empregados e fomenta uma cultura de participação nas decisões.

Foco no Desenvolvimento e Bem-estar do Funcionário: Os respondentes ressaltaram que a gestão humanizada deve buscar o desenvolvimento pleno do colaborador, equilibrando resultados e necessidades humanas. Isso demonstra uma percepção de que a produtividade e o sucesso organizacional dependem diretamente do bem-estar, do equilíbrio entre vida pessoal e profissional e da satisfação dos empregados.

Reconhecimento da Importância do Trabalho em Equipe: A valorização do espírito de equipe é uma constante nos depoimentos, indicando que os gestores percebem que os resultados não são méritos individuais, mas fruto de um esforço coletivo. Assim, a gestão humanizada é vista como um catalisador para a integração e colaboração, reconhecendo a importância de respeitar as diferenças individuais e de construir um ambiente harmônico.

Equilíbrio Entre Resultados e Relações Humanas: Os depoimentos também destacam que uma gestão humanizada não negligencia os objetivos organizacionais; pelo contrário, equilibra a busca de resultados com a criação de um ambiente saudável e produtivo. Isso revela uma compreensão madura de que resultados financeiros e produtividade são mais sustentáveis quando estão associados ao bem-estar dos empregados.

Adaptabilidade e Flexibilidade da Gestão Humanizada: A importância dada pelos respondentes ao entendimento e conciliação das necessidades da empresa e dos empregados sugere que a gestão humanizada deve ser flexível e capaz de se adaptar a diferentes contextos e situações, assegurando tanto o cumprimento dos objetivos organizacionais quanto a promoção de um ambiente inclusivo e humanizado.

Contribuição para a Sustentabilidade Organizacional: Ao destacar aspectos como a inclusão, a promoção do bem-estar e a construção de relações baseadas no respeito e na empatia, a gestão humanizada é vista como um elemento que contribui para a sustentabilidade organizacional, tanto no sentido social quanto no econômico. Ela é percebida como um fator que não só melhora a experiência do colaborador, mas também fortalece a reputação e o desempenho da organização.

Necessidade de Harmonia e Ambiente de Trabalho Saudável: O reconhecimento da importância de manter harmonia e boas condições de trabalho

sugere que um ambiente saudável é não apenas desejável, mas uma condição prévia para uma gestão eficaz. Isso indica uma compreensão de que a promoção de um ambiente seguro, estável e harmonioso é uma condição para alcançar engajamento e produtividade elevados.

Humanização como Base para Inovação e Melhoria Contínua: A disposição dos gestores para aprimorar continuamente processos e entender as dificuldades dos empregados evidencia uma cultura de melhoria contínua, inovação e resolução de problemas. Isso reflete que a gestão humanizada não é estática, mas dinâmica e orientada para a evolução tanto dos processos quanto das pessoas.

Integração do Propósito Organizacional ao Trabalho dos Empregados: O alinhamento entre a visão do Banco X sobre gestão humanizada e os valores compartilhados pelos gestores reforça a importância de que os princípios institucionais sejam vivenciados pelos empregados no dia a dia. Isso demonstra como a gestão humanizada pode se tornar uma extensão natural da cultura organizacional e do propósito de servir à sociedade.

Em resumo, as conclusões indicam que a gestão humanizada é percebida pelos gestores como uma abordagem holística que se preocupa em integrar objetivos organizacionais com o bem-estar e o desenvolvimento humano. Ao mesmo tempo, ela é vista como uma prática estratégica, capaz de contribuir para a produtividade, inovação, qualidade das relações e sustentabilidade da organização, promovendo um ambiente de trabalho equilibrado, inclusivo e focado nas necessidades de todos os envolvidos.

4.1.2 Tratamento dado pelo Banco X em relação ao tema

O cenário atual evidencia que, ao longo do tempo, a cultura empresarial passou por diversas transformações, adotando diferentes formas e estratégias de desenvolvimento. Algumas organizações mantêm modelos conservadores, enquanto outras adotam práticas mais abertas à mudança, focando no desenvolvimento do capital humano como estratégia de crescimento. Essa abordagem busca educar líderes e gestores para que não apenas conduzam suas equipes, mas também alinhem suas ações aos interesses da organização, capacitando futuros líderes e garantindo um plano de carreira claro e objetivo (CORREA, 2023).

No contexto da liderança, os valores são fundamentais para estabelecer uma cultura organizacional forte e positiva, orientando decisões e ações. Quando os líderes promovem valores positivos, estabelecem expectativas claras para todos os membros e demonstram preocupação que vai além do sucesso financeiro. Dessa forma, líderes que mantêm valores e crenças positivas conseguem inspirar suas equipes, gerando confiança, respeito e construindo uma cultura organizacional baseada em ética, integridade e responsabilidade em todos os níveis (SILVEIRA FILHO, 2024).

Johann (2003) ressalta a importância de uma cultura organizacional clara e objetiva para os empregados, destacando seu impacto social. Para que essa cultura seja efetiva, é necessário estruturá-la a partir da missão e dos valores da empresa. Robbins (2008, p.226) define cultura organizacional como “um sistema de valores compartilhados pelos membros de uma organização e que a distingue de outra”. Portanto, é fundamental que gestores reconheçam a gestão humanizada como parte da cultura organizacional, uma vez que, conforme Crozatti (1998), a cultura influencia diretamente o processo de gestão, e mudanças só ocorrem quando há transformação cultural. Morgan (1996) destaca que a cultura não é imposta, mas desenvolve-se por meio da interação social.

Podemos definir cultura organizacional como um conjunto de valores, crenças, hábitos e regras que os membros de uma entidade aprendem a respeitar e executar, buscando cumprir a doutrina imposta e os ensinamentos aos novos integrantes, gerando deste modo os valores e diretrizes do ambiente de negócio em que está inserido. (COSTA; ARAUJO; FERREIRA, 2021, p.21)

O Banco X, em sua “Política de Pessoas para o Conglomerado”, enfatiza o fortalecimento da cultura organizacional por meio de uma gestão qualificada, lideranças e encarreiramento sustentáveis e um ambiente de trabalho humanizado, colaborativo, saudável, seguro e diverso, alinhando práticas, ritos, símbolos e instrumentos processuais à cultura desejada¹³.

Entretanto, relatos dos respondentes demonstram visões divergentes. Dois respondentes afirmam que a gestão humanizada não faz parte da cultura do Banco X, enquanto o respondente R4 complementa que “por ser uma empresa pública, há um senso comum” ainda que a prática não esteja explícita nas políticas. Quinze dos

¹³Fonte: <https://www.caixa.gov.br/site/Paginas/Pesquisa.aspx?k=politica%20de%20pessoas>

22 respondentes reconhecem essa prática, com o respondente R19 afirmando que ela "ganhou força após episódios de assédio".

Em 28 de junho de 2022, o portal Metrôpoles divulgou denúncias de assédio moral e sexual contra o então presidente do Banco X e outros executivos¹⁴, com um aumento significativo das denúncias a partir de 2019, quando os registros passaram de 75 casos de assédio moral e uma denúncia de assédio sexual em 2016 para 341 casos de assédio moral e 20 de assédio sexual em 2019. Até agosto de 2022, já havia 177 denúncias de assédio moral e 77 de assédio sexual.¹⁵

Em abril de 2023, o Banco X pagou uma multa de R\$ 10 milhões e firmou um acordo judicial para encerrar a investigação do Ministério Público do Trabalho (MPT) sobre assédio moral e sexual¹⁶. No mesmo ano, assinou um termo de ajustamento de conduta após constatar perseguição a empregados que haviam atingido o topo da carreira¹⁷. Além disso, a instituição foi condenada em pelo menos quatro processos trabalhistas e firmou dois acordos totalizando R\$ 14 milhões, valor que pode aumentar devido a ações judiciais pendentes. Em resposta às denúncias, o Banco X afirmou não tolerar assédio e reforçou suas ações para combater práticas discriminatórias¹⁸.

Para o R21, "atualmente a empresa procura implantar a cultura do modelo de gestão humanizada, mas como trata-se de uma empresa centenária já passou por vários modelos de gestão". Schein (1984) sustenta que a cultura organizacional é formada por pressupostos desenvolvidos pela organização para lidar com problemas de adaptação interna e externa, e, uma vez validados, esses pressupostos são transmitidos aos novos membros como a forma correta de agir. Portanto, segundo Schein (1984), a experimentação é essencial para validar um processo e incorporá-lo à cultura organizacional. O respondente R3 acrescenta que, embora a gestão humanizada faça parte da cultura do Banco X, "existem amaras relacionadas ao porte e ao fato da essência pública que impactam na plena implantação".

¹⁴Fonte: <https://www.fenae.org.br/portal/fenae-portal/assedio-na-caixa-metropoles-publica-materia-sobre-entrega-de-carta-compromisso-da-fenae-ao-banco.htm>

¹⁵Fonte: <https://economia.uol.com.br/noticias/redacao/2022/08/03/denuncias-caixa-pedro-guimaraes.htm>

¹⁶Fonte: <https://jornaldebrasil.com.br/noticias/brasil/caixa-e-condenada-e-fecha-acordos-de-ao-menos-r-14-milhoes-apos-caso-pedro-guimaraes/>

¹⁷Fonte: <https://agendadopoder.com.br/apos-escandalo-por-assedio-moral-e-sexual-na-gestao-pedro-guimaraes-caixa-e-condenada-em-4-processos-e-deve-pagar-r-14-milhoes/>

¹⁸Fonte: <https://www1.folha.uol.com.br/mercado/2024/09/caixa-e-condenada-e-fecha-acordos-de-ao-menos-r-14-milhoes-apos-caso-pedro-guimaraes.shtml>

A gestão de pessoas no Banco X entre 2003 e 2015 passou por significativa modernização, com a criação de uma diretoria de gestão de pessoas, posteriormente elevada a uma vice-presidência. Durante esse período, práticas de inclusão, diversidade e políticas voltadas ao bem-estar físico e mental dos empregados foram adotadas, contribuindo para uma gestão humanizada. A partir de 2016, contudo, houve uma desvalorização dessas práticas, priorizando objetivos empresariais e causando perda de pertencimento e motivação entre os empregados¹⁹.

Gundlash (2021) afirma que, durante a pandemia de COVID-19, os empregados ficaram extremamente cansados, sobrecarregados de trabalho, com sentimento de desvalorização e aumento nos níveis de estresse, prejudicando sua saúde e bem-estar. Fatores como cobranças intempestivas por metas abusivas, problemas estruturais no gerenciamento de processos e sistemas, condições precárias de trabalho e falta de empregados afetaram negativamente o atendimento das demandas impostas pela pandemia. Essas adversidades geraram nos empregados um sentimento de desvalorização do trabalho, desconforto nas relações interpessoais e aumento do estresse para a equipe.

Em junho de 2023, os empregados solicitaram a recriação das Gerências de Filial de Gestão de Pessoas (GIPES), que haviam sido extintas em 2021. Embora o retorno da Vice-Presidência de Pessoas tenha sido considerado positivo, as estruturas regionais foram apontadas como essenciais para atender demandas locais. Entidades sindicais reforçaram que uma gestão de pessoas verdadeiramente humanizada é crucial para o processo de reconstrução do Banco X e para o cuidado com os empregados²⁰.

Demonstrando interesse em transformar sua gestão de pessoas, em abril de 2024 o Banco X anunciou o retorno das GIPES²¹. Em 5 de agosto de 2024, empregados e entidades de representação celebraram o retorno desta Gerência e das Representações de Pessoas (REPES), conforme divulgado na imprensa. O restabelecimento da estrutura regional de gestão de pessoas foi visto como uma conquista importante e uma demanda antiga dos empregados, visando tornar a gestão

¹⁹Fonte: <https://bemnavidadaspessoas.com.br/2022/10/04/gestao-de-pessoas-na-caixa-um-breve-analise-dos-avancos-de-2003-a-2015-e-dos-retrocessos-de-2016-a-2022/>

²⁰Fonte: <https://www.bancariosrio.org.br/index.php/caixa/item/10827-empregados-cobram-gestao-humanizada-na-caixa>

²¹Fonte: <https://www.fenacef.org.br/2024/04/14/caixa-anuncia-retorno-das-gipes/>

da empresa mais humanizada e beneficiar tanto os trabalhadores ativos quanto os aposentados²².

Cogo (2016) destaca que uma empresa humanizada reconhece que é composta por indivíduos cujas emoções e relacionamentos são essenciais para o sucesso organizacional. Da mesma forma, Backes *et al.* (2018, p.75) reforçam a importância de uma gestão humanizada para a construção de um clima organizacional positivo, ressaltando que "o reconhecimento das habilidades e potencialidades dos empregados, aliado a uma liderança participativa, contribui significativamente para a promoção de um ambiente de trabalho harmonioso e produtivo".

Dessa forma, é possível chegar a algumas conclusões sobre a gestão humanizada no Banco X:

Oscilação na Implementação da Gestão Humanizada: O Banco X passou por fases distintas em relação à gestão de pessoas. Entre 2003 e 2015, houve avanços importantes, com a criação de uma estrutura dedicada ao desenvolvimento humano e práticas voltadas ao bem-estar, inclusão e desenvolvimento profissional dos empregados. Porém, a partir de 2016, ocorreu uma mudança significativa, com foco maior em objetivos empresariais que enfraqueceu essas políticas humanizadas, levando a um ambiente de trabalho com menor engajamento e maior desgaste emocional.

Reconhecimento e Tentativas de Retorno à Gestão Humanizada: O retorno das Gerências de Filial de Gestão de Pessoas (GIPES) e das Representações de Pessoas (REPES) em 2024 aponta para um esforço recente e consciente do Banco X de reverter o processo de desumanização que ocorreu nos anos anteriores. A medida foi recebida positivamente por empregados e entidades de representação, indicando um desejo coletivo por práticas de gestão mais inclusivas, participativas e sensíveis às necessidades dos trabalhadores.

Contradições Entre a Política Institucional e a Prática Organizacional: A política do Banco X, que enaltece a promoção de uma cultura organizacional colaborativa e saudável, não se refletiu plenamente nas experiências dos empregados e nas práticas gerenciais. Enquanto parte dos respondentes reconhece esforços em direção à humanização, outros apontam que essas práticas não estão consolidadas na cultura

²²Fonte: <https://bancariosrio.org.br/index.php/caixa/item/12908-empregados-da-caixa-celebram-volta-das-estruturas-regionais-de-pessoas>

organizacional ou foram implantadas de forma incompleta. Houve episódios de assédio e denúncias crescentes que revelam falhas significativas na aplicação dos princípios humanizados proclamados.

Impacto das Denúncias de Assédio e da Pandemia de COVID-19: As denúncias de assédio moral e sexual contra altos executivos do Banco X e o aumento significativo desses casos desde 2019 sugerem uma desconexão entre o discurso de gestão humanizada e a prática diária. A pandemia de COVID-19 também evidenciou essas fragilidades, com relatos de falta de reconhecimento e apoio aos empregados da linha de frente. Essas situações destacam a necessidade urgente de consolidar uma cultura de respeito, integridade e cuidado com as pessoas.

Desafios de Implementação e Sustentabilidade das Práticas Humanizadas: Os relatos dos respondentes indicam que, embora exista um esforço para promover a gestão humanizada, fatores como o porte da empresa, sua essência pública e a história de modelos de gestão diversos geram obstáculos para a plena implementação dessas práticas. Isso aponta para a necessidade de ações mais estruturadas e estratégicas para integrar efetivamente uma cultura humanizada e sustentá-la a longo prazo.

Reestruturação e Pressão por Ações Humanizadas: A pressão por parte dos empregados e associações para a recriação das GIPES e uma Vice-Presidência de Pessoas evidencia a importância atribuída à gestão humanizada para o bom funcionamento do banco e para a satisfação dos empregados. Isso demonstra que a transformação cultural em direção a uma gestão mais humana é uma prioridade não apenas da administração, mas também dos próprios empregados.

Relação Entre a Humanização e o Clima Organizacional: A falta de uma abordagem efetiva de gestão humanizada impacta diretamente no clima organizacional, levando a sentimentos de desmotivação, baixa autoestima corporativa e desgaste emocional. Por outro lado, práticas humanizadas, como reconhecimento das competências dos empregados, liderança participativa e respeito às diversidades, são fatores que promovem um ambiente de trabalho mais harmonioso, produtivo e engajado.

Alinhamento da Gestão com Valores Humanizados e Liderança Positiva: A proposta de uma gestão humanizada deve ser acompanhada de lideranças que incorporem e vivenciem os valores organizacionais. Segundo os autores citados, como Cogo (2016) e Backes *et al.* (2018), a gestão humanizada é essencial para

promover não apenas um ambiente de trabalho saudável, mas também para criar uma relação de confiança e cooperação entre líderes e equipes, o que é fundamental para o sucesso organizacional.

Em resumo, as conclusões apontam para uma trajetória de avanços e retrocessos na gestão humanizada do Banco X, com esforços recentes para restabelecer práticas centradas no bem-estar dos empregados. No entanto, há desafios estruturais e culturais que precisam ser enfrentados para que o discurso humanizado se traduza em ações concretas e efetivas, criando um ambiente de trabalho que valorize as pessoas e favoreça o crescimento da organização de forma sustentável e ética.

Pode-se evidenciar, ainda, que as consequências de uma liderança despreparada resultam na insatisfação dos subordinados, tornando-os uma equipe fragmentada, desunida e desmotivada em relação à empresa para a qual trabalham. Isso se agrava ainda mais quando os empregados ultrapassam seus próprios limites físicos e mentais, levando a um ambiente corporativo desgastante. Os empregados que permanecem na organização demonstram total descontentamento tanto com os colegas quanto com o trabalho a ser realizado. Dessa forma, o aperfeiçoamento da estrutura hierárquica da organização torna-se crucial, com o objetivo de transformar as pessoas e alinhar objetivos profissionais para alcançar a excelência dentro de um clima organizacional positivo (OLIVEIRA; TORRES, 2021).

Se a organização possui bons empregados, investir em treinamento e desenvolvimento pode gerar resultados extraordinários (PERINI, 2023). Assim, as empresas podem apoiar o aprimoramento de habilidades de liderança, oferecendo amplas oportunidades de treinamento, suporte para aprendizagem baseada em desafios e utilizando experiências para fomentar o desenvolvimento de todos. Contudo, é importante ressaltar que mudanças não ocorrem de forma imediata e, na maioria dos casos, líderes estão habituados a modelos mais tradicionais e menos humanizados. Isso reforça a ideia de que os líderes não nascem prontos; em outras palavras, liderança é uma habilidade que pode ser desenvolvida ao longo do tempo (SILVEIRA FILHO, 2024).

O atual cenário corporativo evidencia a busca por modelos de liderança que vão além do simples cumprimento de metas (OLIVEIRA; TORRES, 2021). Segundo Mascarenhas (2021, p.10), "liderar é mais do que simplesmente organizar fluxos de trabalho e responsabilidades, é ajudar a sua equipe a atingir seu potencial e

demonstrar o melhor de si para conquistar as metas que definiu". Cortella e Mussak (2009, p.1) acrescentam que " a liderança não é cargo, mas uma condição, um comportamento humano. E, logicamente, é desejável que as pessoas que ocupam esses cargos comportem-se como líderes, o que nem sempre acontece". Apesar das inúmeras discussões sobre o conceito de liderança, é necessário humanizar o tema, independentemente de suas diversas interpretações (OLIVEIRA; TORRES, 2021). Nesse contexto, a liderança humanizada tem se destacado nas organizações. A melhoria do ambiente de trabalho e o alcance de metas são reflexos de uma boa liderança, na qual habilidades como empatia e trabalho em equipe tornam-se a chave para essa transformação (FURTADO, 2023).

A formação de líderes é um pressuposto essencial para alcançar uma gestão humanizada que garanta qualidade total nos serviços públicos (LOPES, 2020). Bons líderes são moldados por meio de experiência, aprendizado contínuo e capacidade de adaptação. Assim, qualquer boa característica de um líder pode ser fortalecida, desde que ele esteja disposto a crescer e a se aperfeiçoar. Da mesma forma, organizações podem oferecer apoio para aprimorar qualidades de liderança, promovendo treinamento, suporte para aprendizado a partir de desafios e experiências que alimentem o desenvolvimento de todos (SILVEIRA FILHO, 2024).

Com isso em mente, questionou-se aos gestores se o Banco X oferece cursos ou treinamentos sobre gestão humanizada. Dezoito dos 22 respondentes responderam afirmativamente, e o respondente R18 acrescentou que a empresa possui uma Universidade Corporativa. Segundo pesquisas, a Universidade Corporativa do Banco X começou como um programa voltado ao crescimento, visando incluir novos elementos na cultura educacional, como a formação de líderes-educadores e o foco em resultados sustentáveis. Essa evolução resultou na criação da universidade²³, que foi premiada em 2021 com o troféu Ouro, na categoria Inovação, durante o Fórum *Global Council of Corporate Universities* (GLOBALCCU), evento cujo tema principal foi a inteligência artificial. A universidade já havia sido reconhecida anteriormente, em 2013 e 2017, recebendo troféus de Bronze e Prata em outras categorias²⁴.

²³Fonte: <https://www.funcef.com.br/data/pages/8A8A80R94937F3AE014976F29BF461E0.htm>

²⁴Fonte: <https://blog.lg.com.br/tecnologia-educacao-corporativa/>

De acordo com informações do site da Instituição²⁵, o Banco X afirma que, em alinhamento com sua missão de promover o desenvolvimento sustentável do Brasil, oferece capacitação a empregados e dirigentes sobre temas como diversidade e enfrentamento de assédio moral e sexual. Essas ações visam promover o respeito à pluralidade e às diferenças, integrando o compromisso de disseminar condutas éticas. Um exemplo disso é a Oficina Ética do Cuidado: Medidas Contínuas de Enfrentamento ao Assédio, um curso presencial de 8 horas voltado a gerentes nacionais, superintendentes nacionais e executivos do Banco X. A oficina incentiva gestores a refletirem sobre a questão do assédio, identificarem caminhos de enfrentamento e construírem formas de prevenção para fortalecer a liderança humanizada.

Além disso, a universidade promove rodas de diálogo sobre temas como diversidade, inclusão, violência contra mulheres, equidade de gênero e cultura de respeito, todas relacionadas à gestão humanizada e enfrentamento ao assédio moral e sexual. Cursos abertos ao público em geral são oferecidos por meio da plataforma *UC_Play*, como a Trilha Saúde e Bem-Estar, que contribui para o aprimoramento dos conhecimentos em saúde mental, física e segurança psicológica no trabalho, promovendo um ambiente inclusivo e produtivo. Outra oferta é a Trilha Inteligência Emocional, com cursos que abordam práticas para lidar com emoções negativas, melhorar relacionamentos interpessoais e desenvolver autoconhecimento, totalizando mais de 20 soluções educacionais.

O Banco X também lançou o "Programa Mentoria para Mulheres" por meio de sua Universidade Corporativa, com foco no desenvolvimento de habilidades de liderança para mulheres. O programa faz parte de uma série de iniciativas para impulsionar carreiras femininas no Banco X, inicialmente voltadas para gestoras, com previsão de expansão para outras funcionárias que desejem assumir cargos de liderança.

Organizações estão cada vez mais investindo em ações de treinamento, desenvolvimento e educação como estratégias eficazes para capacitação das equipes e melhoria de desempenho (SEIDL; LEANDRO-FRANÇA; MURTA, 2018). A necessidade constante de atualização tecnológica e de processos e o desafio da realização de treinamentos presenciais, considerando a vasta presença geográfica, motivou a adoção de modalidades de treinamento à distância (FRIEDRICH, SANTOS

²⁵Fonte: <https://www.caixa.gov.br/sustentabilidade/na-caixa/quem-faz-a-caixa/Paginas/default.aspx>

E HEIN, 2021). No Banco X, segundo o respondente R20, “os cursos e treinamentos são realizados à distância”, possibilitando que grande parte dos empregados tenha acesso ao conteúdo.

Segundo Bussler *et al.* (2019), a evolução da educação a distância (EaD) é impulsionada pelos avanços tecnológicos e se apresenta como tendência para a educação corporativa nos próximos anos, sendo uma oportunidade para universidades corporativas. O treinamento e desenvolvimento por meio de EaD permite que os empregados aprendam no seu próprio ritmo, facilitando o desempenho das equipes e o alcance das estratégias organizacionais. Contudo, Bertolin (2021) aponta que, apesar da ampliação do acesso ao ensino em locais remotos, as dificuldades no processo de ensino-aprendizagem à distância não podem ser ignoradas, sendo necessário combiná-lo com ensino presencial para melhores resultados.

Diante desse cenário, destaca-se a importância de avaliar os treinamentos oferecidos pela organização, garantindo a efetividade das ações de EaD e identificando oportunidades de melhoria. Entretanto, dois respondentes responderam que o Banco X não promove treinamentos sobre gestão humanizada, e o respondente R5 complementa: a empresa “indica que sim, porém promove pouco e não faz uma gestão direta, deixando o processo a cargo dos gestores locais.”

Com base nas informações coletadas sobre os treinamentos relacionados à gestão humanizada no Banco X e nas respostas dos respondentes, as seguintes conclusões podem ser destacadas:

Presença de Treinamentos para a Gestão Humanizada: A maioria dos respondentes (18 de 22) reconhece que o Banco X oferece cursos e treinamentos sobre gestão humanizada, indicando um esforço institucional para capacitar líderes e gestores sobre práticas que promovam um ambiente de trabalho mais inclusivo, ético e respeitoso. A existência de uma Universidade Corporativa que promove cursos e atividades, como a Oficina Ética do Cuidado e trilhas sobre saúde, bem-estar e inteligência emocional, sugere uma tentativa de institucionalizar esses valores.

Foco na Formação de Lideranças e Diversidade: Os treinamentos oferecidos pela Universidade Corporativa do Banco X incluem uma ampla gama de temas, com ênfase na liderança humanizada, enfrentamento de assédio e promoção de diversidade e inclusão. Esses treinamentos, incluindo programas como o de mentoria para mulheres, apontam para uma preocupação com a formação de líderes que

incorporem os valores da gestão humanizada e apoiem o desenvolvimento de equipes e carreiras femininas dentro da organização.

Reconhecimento da EaD como Ferramenta Estratégica: O uso de plataformas de ensino a distância (EaD) para os treinamentos indica uma preocupação do Banco X em democratizar o acesso ao aprendizado, considerando sua vasta presença geográfica. Isso permite que um maior número de empregados tenha acesso ao conteúdo de desenvolvimento profissional, favorecendo a internalização de práticas humanizadas. Entretanto, é importante destacar a necessidade de combinar o EaD com práticas presenciais para assegurar a eficácia dos treinamentos.

Desafios na Implementação e Gestão dos Treinamentos: Apesar da oferta de treinamentos e cursos sobre gestão humanizada, alguns respondentes destacaram limitações na execução dessas ações. Dois respondentes afirmaram que o Banco X não promove efetivamente esse tipo de treinamento e, segundo o respondente R5, embora a empresa indique a promoção de cursos, há uma falta de gestão direta sobre esses processos, deixando a responsabilidade a cargo dos gestores locais. Isso aponta para uma possível lacuna entre a estratégia institucional e a prática, que pode impactar a efetividade e abrangência dos treinamentos.

Avaliação e Monitoramento dos Treinamentos como Fator Crítico: A importância de avaliar e monitorar os treinamentos oferecidos é evidente, para garantir que os princípios de gestão humanizada sejam efetivamente incorporados no dia a dia da organização. Sem uma avaliação adequada, os treinamentos correm o risco de não alcançar seus objetivos de desenvolvimento de lideranças e promoção de um ambiente de trabalho harmonioso, saudável e alinhado aos valores do Banco X.

Percepção Mista entre Empregados sobre a Eficácia dos Treinamentos: Enquanto a maioria dos respondentes reconhece que a empresa oferece oportunidades de desenvolvimento sobre temas de gestão humanizada, há diferenças na percepção sobre a eficácia e abrangência desses programas. A responsabilidade pelo sucesso dos treinamentos recai em grande parte sobre os gestores locais, o que pode gerar inconsistências na aplicação e na consolidação dos princípios humanizados.

Potencial de Impacto Positivo e Necessidade de Alinhamento Estratégico: A presença de treinamentos sobre temas como saúde mental, inteligência emocional e liderança humanizada reflete um esforço positivo em integrar princípios de bem-estar e respeito no ambiente de trabalho. No entanto, para que esses treinamentos tenham

um impacto duradouro, é necessário garantir alinhamento estratégico e envolvimento direto da gestão em todos os níveis, assegurando que esses princípios sejam promovidos de forma consistente e efetiva em toda a organização.

O Banco X apresenta uma estrutura sólida de treinamentos voltados à gestão humanizada, evidenciando preocupação com temas de liderança ética, diversidade e bem-estar dos empregados. No entanto, há desafios na execução prática e na uniformidade desses treinamentos, sendo necessário um alinhamento estratégico mais forte e uma gestão mais ativa para assegurar que esses princípios sejam efetivamente incorporados à cultura organizacional. A avaliação contínua e o suporte efetivo aos gestores locais são fatores críticos para o sucesso desses esforços.

A gestão de pessoas é considerada um dos setores mais importantes da administração, onde profissionais qualificados devem estar preparados para mudanças, principalmente nos setores públicos. Esses profissionais precisam possuir competência e maturidade para atuar na gestão pública, contribuindo para melhores resultados administrativos. Capacitar gestores em liderança, planejamento estratégico, conhecimento da administração pública gerencial, implantação de mudanças, resolução de conflitos, negociação coletiva, motivação e engajamento de pessoas e equipes, desenvolvimento de sistemas de Recursos Humanos, delegação de responsabilidades e monitoramento de resultados é fundamental. Dessa forma, espera-se que o servidor público se torne um agente motivador e incentivador, influenciando positivamente seus colegas e potencializando suas competências. O objetivo é transformar a mentalidade, a estrutura e a cultura do serviço público, colocando em primeiro plano eficiência, qualidade e agilidade nos processos. (NASCIMENTO; BATISTA, 2023).

Contudo, é improvável obter sucesso mudando drasticamente a atitude de uma pessoa apenas por meio de treinamentos, pois não é possível ensinar compaixão e empatia. Entretanto, é possível capacitá-la para desenvolver habilidades técnicas no trato com outros indivíduos, como pacientes ou idosos. Nesse contexto, a avaliação de desempenho é um dos aspectos mais importantes e, ao mesmo tempo, negligenciados (PERINI, 2023). Assim, os respondentes foram questionados se são avaliados dentro dos princípios da gestão humanizada pela Instituição, e as respostas variaram: 11 afirmaram positivamente, 8 negativamente, e 3 entendem que ocorre apenas de forma parcial. O respondente R21 ressaltou: “Não. Penso que sou avaliado pelo resultado, porém os meios para conquista deste resultado não são considerados.

Existe uma política de implantação deste modelo para que o resultado seja consequência de relações humanizadas”.

Pesquisas sobre a avaliação de gestores no Banco X revelam informações apenas sobre a avaliação de desempenho de empregados em geral, sem critérios exclusivos para gestores ou relacionados a gestão humanizada. Conforme matéria divulgada em 2021, a avaliação de empregados era considerada subjetiva, sendo questionada quanto à sua efetividade e propósito²⁶. Em 2023, o Banco X anunciou a substituição dessa ferramenta com o objetivo de corrigir rumos na gestão de pessoas e orientar o desenvolvimento profissional²⁷. Entretanto, em 2024, após a implantação da nova ferramenta, empregados relataram que esta não apresentou mudanças significativas, sendo a mesma metodologia usada anteriormente, apenas com um novo nome²⁸.

Senge (1990) destaca a necessidade de um diálogo verdadeiro em situações sociais complexas, afirmando que as pessoas precisam suspender seus julgamentos e preconceitos em favor de um pensamento coletivo e aberto. Segundo o autor, indivíduos aprendem de forma mais eficaz quando estão comprometidos com objetivos significativos, recebem apoio para alcançá-los e têm oportunidades de avaliar seu progresso.

Os sistemas de avaliação de desempenho possuem duas funções principais: permitir o acompanhamento e controle do que foi planejado versus o que foi realizado, possibilitando ações corretivas, e induzir comportamentos desejados. A maioria dos empregados tende a seguir o que é medido, pois sua trajetória profissional é condicionada ao sistema de avaliação (CORREA; CAON, 2012). Um gestor espera certos comportamentos de um colaborador, e uma ferramenta para promover esses comportamentos é a métrica de avaliação de desempenho, que mensura o esforço positivo.

Reconhecer o elemento humano como fator crucial e que requer atenção especial dos gestores constitui um dos maiores desafios na área de gestão de pessoas. É necessário compreender como interagem os múltiplos aspectos que integram a vida das pessoas, grupos e organizações em constante transformação, a

²⁶Fonte: <https://spbancarios.com.br/09/2021/nova-gdp-avaliacao-de-desempenho-ou-estimulo-concorrencia>

²⁷Fonte: <https://spbancarios.com.br/07/2023/caixa-apresenta-ferramenta-que-substituira-gdp>

²⁸Fonte: <https://bancariosdf.com.br/portal/caixa-empregados-tem-ate-sexta-feira-26-para-contestar-resultados-do-minha-trajetoria/>

fim de promover, preservar e restabelecer a qualidade de vida e o bem-estar. A pandemia trouxe desafios inéditos, e há uma carência de estudos que considerem todas as variáveis que impactam as relações humanas pós-pandemia, tanto dentro quanto fora do ambiente de trabalho. A gestão humanizada emerge como uma solução que busca compreender esses novos aspectos e propõe ações para promover o bem-estar entre empregados e demais *stakeholders* (SCHMIDT; KRAWULSKI; MARCONDES, 2013).

Como modelo de gestão de pessoas, a gestão humanizada é um componente do comportamento organizacional, capaz de influenciar outras variáveis e o desempenho da organização. No entanto, por se tratar de um conceito relativamente novo, não existe um método de avaliação capaz de mensurar seu grau de implementação nas empresas. Portanto, consolidar a gestão humanizada como uma medida organizacional requer a criação de um instrumento de avaliação que permita determinar seu nível nas organizações, comparar empresas e verificar sua relação com outras variáveis internas. Nesse sentido, o estudo de Pessoa (2022) e o instrumento de Avaliação do Nível de Gestão Humanizada (ANGH) desenvolvido, tornam-se altamente relevantes para organizações, incluindo o Banco X e seus objetivos. O desenvolvimento de tal instrumento pode subsidiar estudos sobre gestão humanizada e seus benefícios, viabilizando análises comparativas e sua relação com o desempenho de indivíduos e da organização como um todo.

Dessa forma, alguns pontos em relação a avaliação de desempenho no banco X devem ser considerados:

Divergência de Percepções Sobre a Avaliação de Desempenho: Os respondentes apresentaram opiniões divididas sobre serem avaliados de acordo com princípios de gestão humanizada. Enquanto 11 respondentes consideram que a avaliação é realizada sob essa perspectiva, 8 não veem essa prática aplicada e 3 acreditam que ocorre apenas parcialmente. Isso revela uma falta de uniformidade na aplicação dos princípios da gestão humanizada na avaliação de desempenho, indicando que a prática não está consolidada de forma abrangente na instituição.

Foco nos Resultados em Detrimento dos Processos Humanizados: O depoimento do respondente R21 sugere que, apesar de haver uma intenção de implementar um modelo de avaliação humanizado, na prática a avaliação tende a priorizar resultados, sem considerar os meios pelos quais esses resultados são alcançados. Isso aponta para uma lacuna significativa entre a intenção de adotar uma

gestão humanizada e a prática concreta, onde o alcance de metas parece se sobrepor às relações humanas e aos processos de trabalho.

Limitações na Avaliação de Gestores Quanto à Gestão Humanizada: Embora existam processos de avaliação de desempenho para os empregados em geral, não foram identificadas avaliações específicas para gestores que levassem em conta os princípios da gestão humanizada. A ausência de critérios claros e exclusivos para gestores pode limitar a efetividade de tais práticas e dificultar a consolidação de uma liderança alinhada aos princípios humanizadores dentro da organização.

Questionamento Sobre a Ferramenta de Avaliação de Desempenho: O histórico de mudanças na ferramenta de avaliação no Banco X, incluindo a substituição em 2023 e a reclamação de que a metodologia permaneceu inalterada em 2024, aponta para uma insatisfação com o processo de avaliação. A falta de clareza sobre a finalidade da avaliação e sua real contribuição para o desenvolvimento profissional indica que os princípios de gestão humanizada podem não estar sendo plenamente integrados ou traduzidos na prática diária de avaliação.

Necessidade de Ações Mais Estruturadas para Alinhamento e Melhoria da Avaliação: A gestão humanizada no Banco X carece de um alinhamento estratégico mais forte e ações estruturadas para assegurar que a avaliação de desempenho reflita seus princípios. Isso significa que a ferramenta e os processos de avaliação precisam ser reformulados para não apenas medir resultados quantitativos, mas também considerar o comportamento humano, as relações interpessoais, o bem-estar e as práticas que promovam um ambiente de trabalho saudável e motivador.

Desafios para o Desenvolvimento de Avaliações Alinhadas à Gestão Humanizada: A necessidade de estabelecer métricas e critérios de avaliação que reflitam os valores da gestão humanizada é uma conclusão importante. A avaliação de desempenho deve transcender a simples análise de metas e resultados, englobando também os meios pelos quais os gestores alcançam esses resultados, incluindo práticas de respeito, comunicação, empatia e promoção de um ambiente de trabalho harmonioso.

Inconsistências na Avaliação e a Importância de uma Cultura Organizacional Coerente: A falta de coerência na avaliação dos princípios de gestão humanizada e na percepção dos respondentes sobre sua aplicação revela a necessidade de fortalecer a cultura organizacional do Banco X. Para que a gestão humanizada seja

efetiva, é essencial que os processos avaliativos sejam claros, consistentes e apoiados por toda a estrutura de liderança.

Em resumo, a avaliação dos respondentes sobre a gestão humanizada no Banco X revela que, apesar dos esforços institucionais para promover práticas humanizadas, há uma desconexão entre a política proposta e sua aplicação prática. Há uma necessidade de aprimorar a avaliação de desempenho, garantindo que ela reflita os princípios da gestão humanizada de maneira mais abrangente e consistente, com ênfase na importância de ferramentas e processos de avaliação que promovam o desenvolvimento humano e a cultura organizacional desejada.

Pode-se concluir então, que a gestão humanizada no Banco X, apresentou oscilações na sua implementação tendo um avanço até 2015, incluindo práticas voltadas ao bem-estar dos empregados. Contudo, a partir de 2016, houve um foco maior em objetivos empresariais, enfraquecendo essas políticas e gerando menor engajamento. Em 2023 a busca por sua implementação retorna com força, após episódios de assédio. O retorno das Gerências de Filial de Gestão de Pessoas (GIPES) em 2024 demonstra um esforço para reverter a desumanização, contando com o apoio dos empregados e entidades representativas. No entanto, os desafios permanecem, como a falta de uniformidade entre a política institucional e a prática gerencial e a necessidade de consolidar uma cultura de respeito e integridade.

A oferta de treinamentos sobre gestão humanizada, incluindo temas como liderança ética e diversidade, revela um esforço do Banco X em promover um ambiente mais inclusivo. Ainda assim, alguns respondentes destacam limitações na execução desses treinamentos, indicando uma possível lacuna entre a estratégia institucional e sua prática. A avaliação de desempenho também carece de alinhamento com os princípios humanizados, revelando a necessidade de aprimorar processos avaliativos para refletir comportamentos e práticas de respeito e empatia, além dos resultados. Apesar de avanços, o banco enfrenta desafios estruturais e culturais para que a gestão humanizada seja efetivamente incorporada à organização.

4.2 A GESTÃO HUMANIZADA COMO PROMOTOR DO ENGAJAMENTO DE EQUIPES

Seguindo a discussão, o tema a seguir analisa a relação entre a gestão humanizada e o engajamento de equipes.

4.2.1 Utilização do modelo de gestão humanizada e promoção de engajamento de equipes

Ao longo de sua trajetória, o Banco X estabeleceu estreitas relações com a população ao atender às suas necessidades imediatas, como poupança, empréstimos, FGTS, PIS, Seguro-Desemprego, crédito educativo, financiamento habitacional e transferência de benefícios sociais. É também agente de políticas públicas do governo federal, dessa forma qualquer descumprimento em normas e leis trabalhistas geram significativo risco à sua imagem. Possui mais de 160 anos, dessa forma já passou por inúmeras situações e mudanças, incluindo a mudança em seu estilo de gestão²⁹.

A mudança de um estilo de gestão é um processo complexo e multifacetado que requer planejamento estratégico, comunicação eficaz e comprometimento de todos os níveis hierárquicos. Esse tipo de transição pode ocorrer por diversas razões, como a necessidade de melhorias no clima organizacional, por exemplo. Após período em que foi envolvido em denúncias de assédio moral e sexual por parte da alta administração, a cultura organizacional foi questionada, além de geraram uma sensação de insegurança entre os empregados. Essa insegurança pode causar menor engajamento e motivação e impactar diretamente na produtividade.

Engajamento no trabalho é um constructo do campo do comportamento organizacional e concerne a um estado mental positivo, gratificante e relacionado ao trabalho, caracterizado por vigor, dedicação e absorção. Existe relativo consenso na literatura de que o engajamento no trabalho é um dos principais preditores de desempenho individual no setor público. Apesar da sua relevância para as entregas das organizações, os déficits de engajamento continuam sendo um desafio para organizações, sejam elas públicas ou privadas. E embora a temática do

²⁹Fonte: <https://www.caixa.gov.br/sobre-a-caixa/apresentacao/Paginas/default>.

engajamento no trabalho tenha ganhado relevância no contexto mundial, ainda é muito limitada no contexto brasileiro. Quando se trata de setor público, estudos sobre engajamento são ainda mais escassos (CAMÕES; GOMES, 2021).

O perfil da liderança também aparece como fator determinante de engajamento no setor público (FLETCHER *et al.*, 2019). As relações dos servidores, em especial com os chamados gerentes de linha ou as chefias imediatas, são particularmente relevantes. Buch (2015) identificou que relacionamentos de baixa qualidade com a chefia, especialmente quando a relação ocorre apenas com foco contratual, promovem baixos níveis de reciprocidade e, portanto, os trabalhadores são menos propensos a retribuir com resultados de alta qualidade. Lideranças que oferecem suporte engajamento no trabalho de servidores públicos na perspectiva de especialistas aos servidores geram aumento da percepção de suporte organizacional e, conseqüentemente, de engajamento no trabalho (BRUNETTO *et al.*, 2017). Estilo de liderança relacional, ético e com foco na troca com subordinados amplia o engajamento (ANCARINI *et al.*, 2018).

Apesar de as evidências estarem presentes na literatura, pouco se sabe sobre os estilos de liderança que influenciam positivamente o engajamento no trabalho no setor público (FLETCHER *et al.*, 2019). No entanto, afirma Brunetto *et al.* (2017) que, ao perceber que está recebendo suporte da organização, o empregado sente-se mais engajado. Além disso, estilos de liderança relacional, ético e focado na troca com subordinados também ampliam o engajamento nesse setor (ANCARINI *et al.*, 2018). Conforme destaca Silveira Filho (2024, p. 27), uma das vantagens da gestão humanizada é o aumento do engajamento. Segundo o autor:

A atitude de dono dá suporte ao sentimento de pertencimento quando no local de trabalho os profissionais se sentem valorizados ao participarem em momentos de decisão como na definição de metas e objetivos. O que reflete no engajamento das equipes, que procuram construir laços de confiança com seus líderes, a fim de conquistarem coletivamente resultados expressivos (SILVEIRA FILHO, 2024, p. 27).

Para Covey (2005), gestão humanizada é uma abordagem que prioriza as pessoas e suas necessidades, buscando criar um ambiente de trabalho que promova o crescimento pessoal e profissional de todos os envolvidos. Sendo ela essencial para o sucesso a longo prazo das organizações, pois contribui para o engajamento dos empregados, a retenção de talentos e a promoção da inovação e da criatividade.

Fica claro o impacto que uma gestão humanizada tem nos resultados das organizações a longo prazo, além de também gerarem mais engajamento entre todos os envolvidos, pois as empresas que adotam a gestão humanizada são aquelas que possuem um propósito que vai além do mero lucro, preocupando-se em atender às necessidades de todos os envolvidos. Além disso, essas organizações também se destacam por possuírem uma cultura e liderança conscientes (SILVEIRA FILHO, 2024).

Os líderes, neste contexto, desempenham um papel importante na mudança de mentalidade para uma nova gestão. Aqueles que forem mais abertos à mudança, passarão mais confiança aos seus liderados na hora de se adaptarem com uma nova cultura gerencial. Dessa forma os gestores foram questionados sobre a utilização do modelo de gestão humanizada em sua gestão, de forma que não foi obtida nenhuma resposta negativa. Foram 20 respondentes afirmando positivamente que utilizam o modelo e 2 deles utilizam em parte. Conforme o R21 a gestão humanizada “traz como consequência, resultados mais consistentes de uma forma mais leve, aproveitando o potencial de cada membro da equipe”.

Dando sequência à análise, os respondentes foram questionados sobre a promoção de engajamento através do uso do modelo de gestão humanizada: onde 21 dos respondentes responderam que obtiveram maior engajamento ao utilizar o modelo. Para o Respondente R2, a gestão humanizada promove parcialmente o engajamento das equipes “ainda há necessidade de aprofundamento do tema.”

No quadro abaixo, é apresentada as ações que produziram engajamento, conforme relato dos respondentes:

Quadro 8 - Ações que geram engajamento

Respondente	Ações
R1	Uma convivência harmoniosa e educada entre os empregados. Comunicação clara e objetiva e de forma educada. Rediscutir os processos com a equipe.
R2	Flexibilidade na escala de férias. Ações de reconhecimento que envolvam férias.
R3	Compartilhamento da gestão e decisão entre os membros das equipes.
R4	Entrega do resultado de alta performance de forma leve e construída coletivamente.
R5	Relacionamento ativo e coerente, deixando todos se expressarem e abrirem espaço para conversa.
R6	Alteração de ambiente de trabalho para colega com dificuldade de concentração devido ao barulho. Delegação de tarefas respeitando o perfil do colaborador. Extrair o melhor de cada um dentro do ambiente e atividades que desempenha com habilidade, criatividade e rapidez.
R7	Nossos gestores não têm horário estabelecido de trabalho, trabalhamos focados na obtenção de resultados.
R8	A escuta ativa do gestor e a autonomia delegada aos colegas subordinados são duas ações preponderantes para melhorar e muito o engajamento da equipe.

R9	De forma respeitosa conversei com um Gerente Geral de Rede sobre algumas identificações que eu havia realizado da produtividade de sua equipe e a partir daquela constatação eu solicitei ao mesmo que analisasse e verificasse se era fato ou não e caso fosse que conversasse com o time para melhorar naquelas constatações. O diálogo respeitoso e com visão de apoiar ajudou muito na relação com o colega e os demais.
R10	A abertura para que o Time participe das tomadas de decisão, respeitando a opinião de cada um, de forma leve, equilibrada, fez com que o Resultado dos últimos semestres da Superintendência fosse atingido de forma tranquila, leve e sem stress, e evoluindo semestre a semestre.
R11	Compartilhamento de objetivos, <i>feedback</i> .
R12	Reunião de alinhamento de expectativas, ouvindo atentamente os liderados e depois montando ações com base nas percepções do time.
R15	Acredito que a forma de agir no dia a dia com os colegas, demonstrando respeito, incentivando o crescimento profissional e o bem-estar de cada um, traz melhora no engajamento da equipe.
R16	Adequação da atividade de alguns colegas para proporcionar o crescimento na carreira.
R17	Padrinhos responsáveis por itens de metas, trabalhando desde cedo a evolução como Gestor e Liderança em Equipes.
R18	Dar valor e comemorar cada conquista da equipe, valorizando o que cada um fez como uma parte da construção do resultado, uns mais outros menos, mas a soma é o total do resultado.
R19	Melhora na comunicação aproximou a equipe, fazendo empregados mais felizes e mais participativos.
R20	Conversei com cada um para saber se estavam contentes com suas funções e dentro do possível colocamos cada um fazer o que mais gosta ou o que se sente melhor, com isso o engajamento vem melhorando.
R21	Gerar o significado no dia a dia para cada ação é o que mais engaja a equipe na minha opinião
R22	Mudei a atuação de um colega que estava realizando procedimentos puramente operacionais. O colega possui habilidades em programação e foi direcionado para gerar leads de negócios na agência. O colega ficou satisfeito e motivado na nova função e alavancou os resultados da agência.

*As respostas dos respondentes R13 – Não Lembro e R14 – Diversas, não foram incluídas no quadro.

Fonte: Elaborado pela autora com base na coleta de dados da pesquisa.

A seguir o Quadro - 9 apresenta os 11 pressupostos da gestão humanizada, conforme França (2019):

Quadro 9 - Os onze pressupostos da gestão humanizada

Pressuposto	Definição
Observação	Ao observar a realidade organizacional, é possível analisar como as relações interpessoais são estabelecidas na empresa, assim como a cultura organizacional e sua dinâmica. Essa observação permite construir um diagnóstico com o objetivo de otimizar as relações interpessoais, valorizar os empregados e cuidar dos espaços coletivos.

Liderança Integral	É por meio das atitudes, comportamentos e concepções do líder ou gestor que uma nova visão é disseminada, acompanhada da busca contínua pela aplicação de valores humanos. O gestor desempenha um papel crucial na operação, na consolidação de equipes eficazes e nos resultados alcançados pela organização.
Estar Presente	O papel atual do gestor envolve estabelecer relações interpessoais de alta qualidade, priorizando o contato, diálogo e atenção dedicados a cada profissional, tanto individualmente quanto em grupo. Isso reflete o reconhecimento de que cada colaborador é valorizado como uma pessoa única, independentemente de seu cargo ou função na organização.
Escuta Empática	Desempenha um papel essencial na comunicação organizacional, sendo fundamental para promover a paz e a sinergia. Afinal, uma das necessidades mais profundas do ser humano é ser valorizado, compreendido e sentir-se apoiado; a prática da escuta empática contribui para criar um ambiente psicológico propício à resolução de problemas.
<i>Feedback</i>	Fundamental para o desenvolvimento e aprendizado de indivíduos e equipes, o <i>feedback</i> pode ser de duas formas: de reforço, destacando o que foi bem feito e fortalecendo comportamentos positivos; ou de desenvolvimento, focando em áreas de melhoria e facilitando o contínuo processo de aprendizagem para alcançar os resultados desejados.
Visão Sistêmica	É cada vez mais essencial que a formação e a prática da gestão considerem uma visão de complexidade, associada a abordagens humanizadas, promovendo a melhoria do ambiente organizacional e impactando positivamente os resultados.
Formação de Equipes	O objetivo é formar equipes capazes de enfrentar os desafios da mudança e da complexidade, buscando o comprometimento com o trabalho e a alta performance. Isso é alcançado ao promover um clima de sinergia, fundamentado no exercício da tolerância e de outros valores humanos essenciais para as relações interpessoais.
Planejamento	Na cultura atual de imediatismo, o planejamento torna-se um desafio crucial a ser elaborado, implementado, monitorado e validado em termos de sua relevância estratégica. Essa prática é fundamental para otimizar o tempo e promover o desenvolvimento organizacional.
Espiritualidade	A espiritualidade abrange uma totalidade maior e ganhou importância no contexto organizacional, promovendo um comportamento autêntico alinhado aos valores humanos. Isso contribui para uma maior estabilidade psicológica e física das pessoas.
Gratidão	No exercício da gestão, que envolve não apenas inspirar e influenciar pessoas, mas também preservar relacionamentos, a valorização da gratidão é fundamental para fortalecer essas conexões. A gratidão deixa uma marca positiva nos outros e se estabelece como base para a satisfação humana tanto nos negócios quanto na vida pessoal.

Legado para a Humanidade	A gestão humanizada e o exercício da liderança integral constituem a marca deixada nas pessoas e nas organizações, devendo ser coerentes com um legado humanista que transcenda os espaços internos de trabalho, impactando positivamente a vida dos empregados, da sociedade e do mundo.
--------------------------	---

Fonte: Elaborado pela autora com base em França (2019).

Ao relacionar os pressupostos da gestão humanizada descritos por França (2019) com as ações identificadas pelos respondentes que geram engajamento, podemos analisar quais ações se alinham aos princípios da gestão humanizada e quais não se enquadram completamente nesses pressupostos:

1. Observação

Quadro 10 - Observação

R1: Harmonia e comunicação clara entre empregados; rediscussão de processos.
R5: Relacionamento ativo e espaço para conversa.
R9: Diálogo respeitoso para apoiar melhorias em produtividade.

Fonte: Elaborado pela autora.

Essas ações demonstram observação ativa do ambiente de trabalho e iniciativas para melhorar relações interpessoais e processos.

2. Liderança Integral:

Quadro 11 - Liderança integral

R3: Compartilhamento da gestão e decisão entre membros da equipe.
R4: Entrega de resultados com alta performance de forma coletiva e leve.
R10: Participação do time nas tomadas de decisão, com respeito às opiniões de todos.
R17: Atribuição de responsabilidades para trabalhar liderança e evolução.

Fonte: Elaborado pela autora.

Essas práticas refletem uma liderança que dissemina valores humanos, promove a participação ativa da equipe e busca desenvolver habilidades de liderança.

3. Estar Presente

Quadro 12 - Estar presente

R6: Mudança de ambiente para facilitar a concentração de um colega; delegação de tarefas alinhadas ao perfil individual.
R8: Escuta ativa e delegação de autonomia aos subordinados.

Fonte: Elaborado pela autora.

Essas ações mostram a presença ativa do gestor, dedicando atenção e reconhecimento aos empregados de forma individualizada.

4. Escuta Empática

Quadro 13 - Escuta empática

R5: Espaço para que todos se expressem.
R8: Escuta ativa do gestor.
R12: Reuniões de alinhamento, ouvindo atentamente os liderados.

Fonte: Elaborado pela autora.

A escuta empática é promovida nessas ações, proporcionando um ambiente aberto ao diálogo e ao entendimento das necessidades dos empregados.

5. Feedback

Quadro 14 - Feedback

R11: Compartilhamento de objetivos e fornecimento de <i>feedback</i> .
R9: Diálogo respeitoso com base na identificação de pontos de melhoria.
R18: Reconhecimento e comemoração de conquistas, com valorização de cada contribuição individual.

Fonte: Elaborado pela autora.

O *feedback* é fornecido tanto de forma construtiva quanto de celebração, permitindo aprendizado e desenvolvimento contínuo para os indivíduos e a equipe.

6. Visão Sistêmica

Quadro 15 - Visão sistêmica

R4: Construção coletiva de resultados.
R10: Participação equilibrada da equipe nas decisões, contribuindo para o resultado coletivo.
R18: Valorização das contribuições de todos para o resultado.

Fonte: Elaborado pela autora.

Há uma compreensão de como diferentes ações e contribuições se interconectam para promover um resultado positivo e um ambiente organizacional melhor.

7. Formação de Equipes

Quadro 16 - Formação de equipes

R1: Comunicação harmoniosa para criar um ambiente de trabalho produtivo.
R15: Incentivo ao crescimento profissional e bem-estar.
R19: Melhoria na comunicação para promover participação e felicidade da equipe.

Fonte: Elaborado pela autora.

Essas práticas visam fortalecer a sinergia e comprometimento das equipes, promovendo o respeito e a união entre empregados.

8. Planejamento

Quadro 17 - Planejamento

R12: Planejamento de ações com base nas percepções da equipe.
R16: Adequação de atividades para proporcionar crescimento na carreira.

Fonte: Elaborado pela autora.

As ações envolvem planejamento estratégico que leva em conta o desenvolvimento e expectativas da equipe, equilibrando objetivos pessoais e organizacionais.

9. Espiritualidade

Nenhuma ação dos respondentes menciona explicitamente aspectos relacionados à espiritualidade no contexto organizacional. A ausência dessa prática não necessariamente indica uma gestão não humanizada, mas pode refletir uma oportunidade de ampliar a abordagem de conexão e valores humanos.

10. Gratidão

Quadro 18 - Gratidão

R18: Reconhecimento e celebração das conquistas de cada colaborador.
--

Fonte: Elaborado pela autora.

A prática de gratidão é evidente na valorização das conquistas da equipe e no reconhecimento das contribuições individuais, fortalecendo as conexões interpessoais.

11. Legado para a Humanidade

Quadro 19 - Legado para a humanidade

R4: Trabalho coletivo e leve para resultados de alta performance.
R15: Respeito e incentivo ao crescimento profissional e bem-estar.

Fonte: Elaborado pela autora.

As práticas que visam inspirar, valorizar e desenvolver os empregados refletem o desejo de deixar um legado positivo que transcenda o ambiente de trabalho.

12. Ações Não Enquadradas Claramente como Gestão Humanizada

Quadro 20 - Ações não enquadradas claramente como gestão humanizada

R2: Flexibilidade na escala de férias como forma de reconhecimento.

R7: Foco no trabalho por resultados, sem horário estabelecido para gestores.
--

Fonte: Elaborado pela autora.

Embora essas ações possam promover engajamento, a flexibilidade de férias e o foco em resultados sem horário estabelecido não estão diretamente ligados aos pressupostos mais amplos da gestão humanizada, como o desenvolvimento de valores, liderança participativa ou promoção de relações humanas.

A maioria das ações relatadas pelos gestores está alinhada com os pressupostos da gestão humanizada, promovendo aspectos como observação atenta, liderança integral, escuta empática, *feedback* construtivo, formação de equipes, planejamento e gratidão. No entanto, algumas ações, embora positivas, não refletem integralmente os princípios descritos por França (2019), indicando possíveis áreas para aprimoramento e maior alinhamento com uma gestão mais humanizada.

Ações de Gestão Humanizada Estão Presentes, Mas Não São Sistematizadas: Embora muitos gestores estejam adotando práticas que se alinham aos pressupostos da gestão humanizada, essas ações parecem ser pontuais e espontâneas, em vez de sistematizadas. A ausência de uma abordagem estratégica formalizada da gestão humanizada pode resultar em práticas inconsistentes, que dependem mais da iniciativa individual do gestor do que de uma cultura organizacional sólida e uniformemente aplicada.

Foco no Engajamento e na Comunicação Respeitosa: Os gestores destacam consistentemente ações relacionadas à promoção do engajamento por meio da comunicação clara, respeito e reconhecimento. Isso está alinhado com os pressupostos de “Estar Presente”, “Escuta Empática” e “Formação de Equipes”. Entretanto, o foco principal está na melhoria do ambiente imediato de trabalho, e há menos ênfase em ações de longo prazo ou na promoção de uma visão sistêmica que conecte o bem-estar do colaborador ao desenvolvimento estratégico da organização.

Valorização das Relações Humanas, Mas Com Falta de Planejamento: A maioria das práticas identificadas como geradoras de engajamento pelos gestores demonstra uma preocupação com o respeito, a inclusão e o desenvolvimento de relações saudáveis. No entanto, há uma lacuna quanto à aplicação prática do “Planejamento” estratégico que considere uma visão de longo prazo para a implementação da gestão humanizada. Isso pode levar a esforços fragmentados e a

dificuldade de manter uma abordagem de gestão humanizada consistente ao longo do tempo.

Liderança Humanizada É Reconhecida, Mas Faltam Ferramentas de Avaliação: Há uma clara percepção de que a liderança humanizada é essencial para o sucesso da equipe. No entanto, não foram mencionadas ferramentas ou métodos específicos para avaliar e aprimorar as práticas de liderança no contexto da gestão humanizada. Isso sugere que, embora a liderança seja reconhecida como um fator-chave, ainda falta um processo estruturado para promover o desenvolvimento contínuo de líderes sob essa perspectiva.

A Importância do Reconhecimento e Valorização Individual: Ações como o reconhecimento das conquistas individuais e consideração das diferenças pessoais são consistentes com os pressupostos de “Gratidão” e “Estar Presente”. Isso destaca a percepção de que o reconhecimento individual é uma prática eficaz para engajar empregados e criar um ambiente de trabalho positivo. No entanto, essas ações são realizadas sem uma estratégia claramente definida, dependendo da sensibilidade de cada gestor.

Lacunas Em Espiritualidade e Legado Organizacional: O pressuposto de “Espiritualidade” não foi destacado entre as ações geradoras de engajamento. Isso pode indicar que esse aspecto ainda não é abordado na prática organizacional do Banco X, ou que os gestores não os associam diretamente à gestão humanizada. Esta lacuna evidencia uma oportunidade para integrar valores mais amplos alinhamento com uma missão que transcende o ambiente de trabalho imediato.

Predominância de Ações Voltadas ao Presente e ao Imediato: Grande parte das ações relatadas se concentra em gerar engajamento imediato, por meio de práticas como *feedback*, escuta ativa e comunicação aberta. No entanto, faltam ações que demonstrem um planejamento de longo prazo ou visão sistêmica da gestão humanizada, como a criação de estratégias para o desenvolvimento contínuo de carreiras, promoção de uma cultura organizacional sustentável e processos de mentoria que vão além do cotidiano operacional.

Práticas de Trabalho Flexível Precisam Ser Melhor Alinhadas à Gestão Humanizada: Algumas ações, como a ausência de horários rígidos e a flexibilidade de trabalho, foram identificadas como elementos de engajamento. No entanto, essas práticas, por si só, não garantem uma abordagem humanizada, a menos que sejam

acompanhadas por um suporte adequado ao bem-estar dos empregados e integração com uma visão mais ampla de desenvolvimento humano.

Oportunidade de Consolidação de uma Cultura de *Feedback* e Aprendizagem: O *feedback* é citado como uma prática comum e efetiva, mas as ações descritas pelos gestores parecem limitar-se ao *feedback* individual e informal. Para consolidar uma cultura de gestão humanizada, seria necessário estruturar essas práticas de *feedback*, transformando-as em processos contínuos de aprendizado e desenvolvimento coletivo, que envolvam todos os níveis da organização e estejam alinhados aos objetivos estratégicos.

O comparativo mostra que os gestores têm consciência dos benefícios da gestão humanizada e praticam muitos de seus princípios, como escuta ativa, comunicação respeitosa e valorização das conquistas individuais. No entanto, a implementação de ações relacionadas à gestão humanizada é fragmentada e não sistematizada, carecendo de alinhamento estratégico e integração com uma visão organizacional mais ampla. Isso revela uma oportunidade para o Banco X estruturar e consolidar práticas que promovam não apenas o bem-estar imediato, mas também o desenvolvimento sustentável de seus empregados e o estabelecimento de uma cultura organizacional profundamente humanizada, integrada aos valores e objetivos de longo prazo da instituição.

4.2.3 Medição do engajamento de equipes

Medir o engajamento das equipes é uma prática essencial para o sucesso organizacional, pois afeta diretamente o desempenho e a satisfação dos empregados. Esse processo possibilita a identificação de problemas e oportunidades de melhoria, permitindo a implementação de ações estratégicas para otimizar o ambiente de trabalho e estimular a motivação e produtividade. Equipes engajadas tendem a ser mais proativas, comprometidas e produtivas, o que se traduz em melhor desempenho e resultados positivos para a empresa. Além disso, o engajamento contribui para a retenção de talentos, reduzindo a rotatividade, uma vez que empregados satisfeitos tendem a permanecer na organização por mais tempo (SAKS, 2006).

A gestão do engajamento também impacta as partes interessadas, pois amplia as chances de sucesso dos projetos ao garantir que os *stakeholders* compreendam claramente as metas, objetivos, benefícios e riscos envolvidos. Para

um engajamento eficaz, é necessário incluir processos que identifiquem todos os indivíduos ou grupos que possam impactar ou ser impactados pelo projeto, analisar suas expectativas e desenvolver estratégias para engajá-los. O gerenciamento eficaz dos *stakeholders* implica estabelecer uma comunicação contínua, abordar questões à medida que surgem e promover o envolvimento apropriado ao longo do ciclo de vida do projeto. Isso ajuda a fortalecer o apoio das partes interessadas, reduzir resistências e aumentar a probabilidade de sucesso do projeto (CONSTÂNCIO; SOUZA NETO, 2016).

Um ambiente organizacional também se beneficia de um alto nível de engajamento, promovendo um clima harmonioso, colaborativo e alinhado aos valores e objetivos da empresa. A mensuração do engajamento auxilia na compreensão de como os empregados se identificam com a missão e visão da organização, permitindo ajustes na cultura para direcionar todos para objetivos comuns. O engajamento incentiva a inovação e criatividade, estimulando os empregados a sugerir novas ideias e colaborar na resolução de problemas (BAKKER; DEMEROUTI, 2016).

A liderança desempenha um papel central nesse processo, pois a percepção dos empregados sobre seus líderes impacta significativamente o nível de engajamento. Um maior engajamento também se reflete na satisfação dos clientes, já que empregados motivados oferecem atendimento de qualidade. Além disso, medir o engajamento é fundamental para promover a saúde e bem-estar dos empregados, uma vez que um ambiente engajador tende a reduzir o estresse e aumentar a sensação de equilíbrio e satisfação. A avaliação contínua do engajamento das equipes não só melhora a experiência dos empregados e o clima organizacional, mas também fortalece o desempenho empresarial, gera maior satisfação do cliente e cria um ambiente de trabalho saudável e sustentável (SCHAUFELI *et al*, 2002).

Quanto à avaliação do engajamento no Banco X, há uma divergência significativa nas percepções dos respondentes. Quando questionados sobre a existência de ferramentas fornecidas pela Instituição para medir o engajamento das equipes, 10 respondentes afirmaram que essas ferramentas existem e 9 afirmaram que não existem, enquanto 3 respondentes desconhecem se o Banco X possui ou não tais ferramentas. O respondente R6 complementou que o Banco X possui uma ferramenta “baseada na entrega de metas”.

Quanto ao fornecimento de dados sobre o engajamento, 8 respondentes afirmaram que recebem esses dados, 8 disseram que não recebem, enquanto 2

respondentes desconhecem se o Banco X fornece ou não dados sobre o engajamento de suas equipes. Observações como as do respondente R2, de que os dados são fornecidos de forma “sintética e não analítica”, e do R10, que percebe um foco excessivo no produto, refletem percepções de que as informações disponíveis são insuficientes ou inadequadas para avaliar o engajamento de forma completa. O respondente R18 acrescenta que o Banco X “fornece o resultado da unidade como um todo”.

Embora o Banco X afirme disponibilizar ferramentas organizacionais para dar suporte ao gestor na orientação dos empregados para alcance de forma sustentável dos objetivos estratégicos³⁰, a divergência nas respostas indica uma falta de clareza e uniformidade na comunicação e implementação dessas ferramentas. Isso pode ser resultado de diferenças regionais, níveis hierárquicos ou até falhas na comunicação interna sobre a existência e utilização das ferramentas de mensuração. Mesmo que tais ferramentas estejam disponíveis, a falta de treinamento, sensibilização e divulgação eficaz pode dificultar que os gestores as conheçam ou utilizem de maneira apropriada. A visão de que a ferramenta de engajamento é baseada na entrega de metas, conforme apontado pelo respondente R6, sugere uma abordagem limitada da mensuração, que se concentra em resultados quantitativos sem considerar o engajamento de forma holística, incluindo aspectos como motivação, satisfação e bem-estar dos empregados.

Portanto, há uma lacuna significativa entre a intenção do Banco X de fornecer ferramentas de suporte ao gestor e a percepção e aplicação dessas ferramentas pelos gestores. Isso destaca a necessidade de uma comunicação mais clara sobre o propósito e uso dessas ferramentas, bem como a importância de treinamentos abrangentes para que todos os gestores estejam aptos a mensurar o engajamento de maneira estratégica. Além disso, os dados fornecidos devem ser mais analíticos e relevantes, permitindo uma visão completa e detalhada que possa embasar ações para a melhoria do ambiente organizacional e o desempenho das equipes.

Para melhor esclarecer o tema, foi questionado aos gestores como eles analisam se a suas equipes estão engajadas, resultando no quadro abaixo:

³⁰Fonte: <https://www.caixa.gov.br/site/Paginas/Pesquisa.aspx?k=pol%C3%ADtica%20de%20pessoas>

Quadro 21 – Formas de mensuração do engajamento no Banco X

Mensuração do Engajamento de Equipes conforme os Gestores Respondentes	
1.	Com acompanhamento semanal e revisando processos.
2.	Principalmente pelo absenteísmo e resultado final das metas.
3.	Pelo nível de comprometimento e resultado das entregas.
4.	Clima organizacional e satisfação no resultado obtido.
5.	Humor diário com média alta, sem considerar problemas de caráter não profissional.
6.	Pelo desempenho pessoal no dia a dia ao atender os diversos perfis de clientes e baseado nas metas da unidade.
7.	Conversamos diariamente sobre as dificuldades (Ponto de Controle), e cada um repassa sua opinião e sugestões. Em geral temos conseguido o resultado esperado.
8.	A entrega dos resultados de maneira sustentável e automática, com muita vontade e propósito.
9.	Procuro constatar nas ações realizadas pelas mesmas e se essas estão de acordo com o direcionamento.
10.	Pelo retorno em cada ação e pelo resultado final.
11.	Através da participação nos resultados da unidade, indicadores de atendimento e satisfação do cliente através da observação.
12.	Pelos resultados e principalmente pelas medidas de “esforço” para o resultado, não só acompanhando o indicador final, mas também os indicadores que podem levar a entrega dos resultados.
13.	Pela participação ativa nas ações propostas e o clima organizacional.
14.	Pelo desempenho e pelo resultado.
15.	Pelos seguidos resultados.
17.	Pela contribuição, engajamento nos desafios, participação nas decisões.
18.	Analisando os resultados, feedbacks e percepção do clima organizacional.
19.	Estado emocional, comprometimento e resultado apresentado.
20.	Empiricamente pelo clima organizacional.

Fonte: Elaborado pela autora com base na coleta de dados da pesquisa.

A análise das práticas relatadas pelos gestores para medir o engajamento revela algumas divergências e alinhamentos com a literatura sobre o tema. A literatura enfatiza que o engajamento deve ser medido de forma holística e abrangente, utilizando métodos que vão além de métricas tradicionais de desempenho ou indicadores isolados. Algumas práticas relatadas pelos gestores têm consonância com a literatura, enquanto outras demonstram uma visão mais limitada ou inadequada da mensuração do engajamento. As práticas alinhadas com a literatura, são descritas a seguir:

Clima organizacional e satisfação: A preocupação com o clima organizacional e a satisfação dos empregados está alinhada com a literatura, que considera essas métricas essenciais para entender o engajamento. O clima organizacional influencia diretamente a motivação, produtividade e bem-estar dos empregados.

Conversas diárias sobre dificuldades e sugestões (Ponto de Controle): A prática de diálogos constantes sobre desafios e sugestões indica uma tentativa de criar uma cultura de escuta e *feedback* contínuo, o que é fundamental para medir e promover o engajamento.

Análise do esforço e participação ativa nas ações propostas: A atenção dada aos esforços dos empregados para alcançar resultados, e não apenas aos resultados, é consistente com a literatura, que recomenda olhar para comportamentos de engajamento como a proatividade, a busca por melhorias e o esforço contínuo.

Consideração do estado emocional e comprometimento: O engajamento está fortemente ligado ao estado emocional dos empregados, seu comprometimento com a organização e com o trabalho. Portanto, a avaliação desse aspecto está alinhada com o que a literatura sugere como uma prática adequada.

A seguir, são descritas as práticas parcialmente alinhadas:

Resultados e metas como indicadores de engajamento: Muitos gestores avaliam o engajamento pelo desempenho e pelos resultados atingidos. Embora o alcance de metas e o desempenho sejam um reflexo do engajamento, a literatura adverte que esses indicadores não podem ser os únicos critérios de avaliação, pois engajamento também abrange aspectos como satisfação, motivação intrínseca e vínculo com a empresa, que não necessariamente se traduzem apenas em resultados numéricos.

Absenteísmo como métrica de engajamento: A avaliação de engajamento pelo absenteísmo é uma abordagem usada em estudos sobre gestão de pessoas, pois o alto nível de engajamento geralmente reduz a ausência no trabalho. Contudo, essa métrica por si só é insuficiente, pois o absenteísmo pode ser influenciado por fatores externos ao ambiente de trabalho (como questões de saúde ou pessoais) que não necessariamente refletem o engajamento.

Há algumas práticas que podem ser identificadas como estando desalinhadas ou limitadas:

Humor diário sem considerar problemas pessoais: Avaliar o humor dos empregados sem considerar problemas pessoais pode ser uma abordagem limitada. A literatura sobre engajamento reconhece a influência do contexto pessoal dos empregados em seu nível de engajamento no trabalho, e a falta de atenção a esses aspectos pode resultar em avaliações incompletas.

Medidas empíricas sem ferramentas ou métodos sistemáticos: Alguns gestores relatam que avaliam o engajamento de forma empírica ou pela observação direta. Embora a observação seja uma parte importante, a literatura recomenda o uso de métodos mais estruturados, como pesquisas de clima organizacional, questionários sobre engajamento e análise de dados para obter uma compreensão completa e confiável do engajamento.

Pode-se concluir então que há foco excessivo nos resultados. Muitos gestores parecem correlacionar diretamente o engajamento com o alcance de metas e resultados, uma prática que pode negligenciar outros aspectos essenciais, como motivação intrínseca, satisfação no trabalho e bem-estar emocional, os quais também compõem o engajamento.

Verifica-se também a necessidade de ferramentas e métodos estruturados, já que pode-se identificar uma lacuna na utilização de ferramentas padronizadas para medir o engajamento, como pesquisas de engajamento, indicadores de satisfação ou métricas mais qualitativas. A dependência da observação empírica pode prejudicar a precisão e a comparabilidade dos resultados. Assim, apesar de práticas promissoras como a avaliação do clima organizacional e a escuta ativa, parece faltar uma visão mais holística e contínua do engajamento, que aborde a motivação dos empregados, suas experiências diárias, emoções e desafios, e que utilize essas informações para promover ações de melhoria.

Portanto, a prática de medir o engajamento relatada pelos gestores do Banco X tem alguns pontos alinhados com a literatura, especialmente em relação ao clima organizacional e ao comprometimento dos empregados. No entanto, há oportunidades para melhorar a abordagem de mensuração, utilizando ferramentas estruturadas e ampliando a visão para além dos resultados de desempenho e metas, levando em conta os aspectos emocionais, sociais e pessoais que contribuem para o engajamento dos empregados.

4.3 CONTRIBUIÇÕES GERENCIAIS

4.3.1 A Gestão Humanizada no Banco X

Com base nos resultados apresentados sobre a gestão humanizada e a avaliação dos processos e práticas no Banco X, as seguintes sugestões de melhorias

podem ser consideradas para fortalecer a cultura organizacional e promover uma gestão mais humanizada:

Desenvolver e Comunicar Uma Definição Clara de Gestão Humanizada: O Banco X deve elaborar uma definição precisa e abrangente de gestão humanizada, que esteja em consonância com os valores e objetivos da instituição. Essa definição deve ser comunicada de forma clara para todos os níveis da organização, permitindo que os empregados compreendam como os princípios da gestão humanizada devem ser aplicados em suas atividades diárias.

Reformulação e Alinhamento da Avaliação de Desempenho: A avaliação de desempenho deve ser reformulada para incorporar não apenas metas e resultados, mas também os processos e relações humanas envolvidos. Deve haver uma estrutura que permita avaliar comportamentos, práticas de liderança, respeito à diversidade e ao bem-estar dos empregados. Ferramentas específicas para avaliar gestores em termos de práticas de gestão humanizada devem ser desenvolvidas e aplicadas consistentemente.

Capacitação Contínua e Treinamento Consistente para Gestores: A criação de programas regulares e consistentes de capacitação para gestores é essencial. Esses programas devem abordar temas como liderança humanizada, comunicação efetiva, resolução de conflitos, inclusão, e promoção de um ambiente de trabalho seguro e respeitoso. O uso da Universidade Corporativa deve ser aprimorado para que os treinamentos oferecidos sejam atualizados e condizentes com as melhores práticas de gestão humanizada.

Avaliação e Monitoramento Contínuos dos Treinamentos e Práticas: A eficácia dos treinamentos sobre gestão humanizada e liderança deve ser avaliada regularmente para identificar oportunidades de melhoria. Ferramentas de *feedback* devem ser implementadas para capturar a percepção dos empregados sobre a utilidade e a aplicabilidade desses treinamentos no ambiente de trabalho.

Fortalecimento do Papel dos Gestores Locais na Implementação da Gestão Humanizada: O papel dos gestores locais é crucial para a prática efetiva da gestão humanizada. É necessário fornecer a esses gestores não apenas treinamento, mas também suporte contínuo e orientações específicas para ajudá-los a incorporar práticas humanizadas no seu dia a dia. O Banco X deve garantir que os gestores locais tenham recursos e autonomia suficientes para implementar ações que promovam a cultura de respeito, empatia e comunicação efetiva.

Promoção de uma Cultura Organizacional Consistente e Coerente: A cultura organizacional deve ser reforçada para promover uma identidade institucional que valorize a gestão humanizada. Isso implica alinhar os valores institucionais com as práticas diárias, garantindo que princípios como respeito, inclusão, ética e integridade sejam vivenciados por todos os empregados. A cultura desejada deve ser consistente em todos os níveis da organização e refletida nas ações diárias dos líderes.

Criação de Espaços para Diálogo e Troca de Experiências: A promoção de espaços para diálogo e troca de experiências é fundamental para uma gestão humanizada eficaz. Esses espaços podem ser organizados em forma de fóruns, grupos de discussão ou rodas de conversa que incentivem a comunicação aberta entre gestores e equipes, permitindo a troca de ideias, compartilhamento de boas práticas e identificação de desafios. Dessa forma, todos os empregados podem contribuir para um ambiente mais colaborativo e alinhado com os princípios da gestão humanizada.

Integração Entre Objetivos Organizacionais e Bem-Estar dos Empregados: Para que a gestão humanizada seja efetivamente incorporada, é necessário que os objetivos estratégicos do Banco X estejam integrados com as práticas de bem-estar dos empregados. Isso significa alinhar as metas organizacionais com ações que promovam a satisfação, o desenvolvimento pessoal e profissional dos empregados, criando assim um ambiente de trabalho saudável e motivador, que reforce a percepção de pertencimento e valor individual.

Implementação de Indicadores de Sucesso em Gestão Humanizada: Desenvolver e monitorar indicadores específicos para avaliar o sucesso das práticas de gestão humanizada no Banco X. Isso pode incluir métricas de clima organizacional, engajamento dos empregados, taxas de rotatividade, satisfação com a liderança e bem-estar no ambiente de trabalho. O uso de indicadores permitirá avaliar de forma objetiva a eficácia das práticas adotadas e fornecerá dados para ajustes e melhorias contínuas.

Promoção de Lideranças Exemplares e Mentorias: O Banco X deve identificar líderes que já pratiquem a gestão humanizada e utilizá-los como exemplos e mentores para outros gestores. O programa de mentoria deve ser ampliado para todas as áreas da organização, de forma a inspirar boas práticas e oferecer apoio aos líderes em desenvolvimento. Isso reforçará a cultura de liderança positiva e contribuirá para a construção de um ambiente de trabalho mais harmônico e produtivo.

Fomento ao *Feedback* e Melhoria Contínua: Incentivar uma cultura de *feedback* bidirecional, onde gestores e empregados possam avaliar e ser avaliados sobre suas práticas de gestão humanizada. Isso ajudará a identificar pontos de melhoria e reconhecer boas práticas, promovendo um ciclo contínuo de desenvolvimento e aprimoramento das relações no ambiente de trabalho.

Estabelecimento de Compromissos e Metas Relacionadas à Gestão Humanizada: Estabelecer compromissos claros e metas mensuráveis em relação à prática da gestão humanizada. Essas metas devem ser comunicadas a todos os níveis da organização e integradas aos planos de desenvolvimento e avaliação de desempenho dos gestores. Dessa forma, a gestão humanizada deixa de ser um conceito abstrato e passa a ser parte integrante dos objetivos de desenvolvimento organizacional e pessoal.

Apoio ao Bem-Estar e Saúde Mental: O Banco X deve continuar e ampliar iniciativas voltadas ao bem-estar e à saúde mental de seus empregados. Isso pode incluir programas de apoio psicológico, atividades de promoção à saúde e equilíbrio entre vida profissional e pessoal, bem como políticas de prevenção e enfrentamento de assédio moral e sexual. Esses programas são essenciais para criar um ambiente de trabalho acolhedor e produtivo.

Ao implementar essas melhorias, o Banco X poderá consolidar uma gestão humanizada mais efetiva, promovendo um ambiente de trabalho saudável, engajado e alinhado aos seus valores institucionais. Ações consistentes e bem estruturadas contribuirão para o bem-estar dos empregados, fortalecerão a cultura organizacional e apoiarão o alcance de objetivos estratégicos de forma ética e sustentável.

4.3.2 A Gestão Humanizada como Promotor de Engajamento de Equipes

O Banco X, como uma instituição com mais de 160 anos e com papel fundamental na implementação de políticas públicas e na prestação de serviços essenciais para a população, enfrenta desafios significativos em relação à gestão e engajamento das equipes. A necessidade de mudança no estilo de gestão, especialmente após episódios que geraram sensação de insegurança entre os empregados, reforça a urgência de adotar práticas de gestão humanizada e estratégias para promover e medir o engajamento de forma eficaz. Com base, então, nos resultados do estudo sobre a promoção do engajamento de equipes por meio da

gestão humanizada e da mensuração do engajamento, algumas contribuições importantes para o Banco X podem ser elencadas.

Fortalecer a Implementação de uma Cultura de Gestão Humanizada: Os dados revelam que a maioria dos gestores reconhece a importância da gestão humanizada e relata práticas alinhadas com seus princípios, como escuta ativa, comunicação respeitosa, valorização de conquistas individuais e promoção do bem-estar da equipe. No entanto, essas práticas não são sistematizadas e dependem de iniciativas pontuais dos gestores. Assim, o Banco X pode desenvolver um plano estratégico para institucionalizar a gestão humanizada como parte de sua cultura organizacional, garantindo que todos os gestores estejam alinhados e aptos a implementar práticas de forma consistente.

Aprimorar as Ferramentas de Medição do Engajamento: Há uma divergência significativa entre os gestores quanto à existência e aplicação de ferramentas para medir o engajamento. Embora o Banco X afirme fornecer ferramentas de suporte, muitos gestores desconhecem sua existência ou entendem que as ferramentas disponíveis são limitadas em suas capacidades. Para resolver essa questão, o Banco X pode revisar suas ferramentas e processos de medição de engajamento, aprimorando-os para fornecer dados mais analíticos e centrados em aspectos como motivação, satisfação e bem-estar. Além disso, é crucial garantir que todos os gestores sejam treinados para utilizar essas ferramentas de forma eficaz.

Desenvolver um Processo de *Feedback* Estruturado e Contínuo: A prática de *feedback* foi identificada como uma ação que promove o engajamento. No entanto, o *feedback* é atualmente fornecido de forma individual e informal, sem um processo estruturado. Ao implementar uma cultura de *feedback* contínuo e formalizada, o Banco X pode promover uma comunicação bidirecional eficaz, facilitando o aprendizado e o desenvolvimento de todos os empregados, e, assim, melhorar o engajamento e a satisfação no trabalho.

Investir no Desenvolvimento de Lideranças Humanizadas: A literatura aponta a importância do papel da liderança no engajamento dos empregados. Os gestores do Banco X demonstram compreensão da necessidade de liderar de forma humanizada, promovendo a inclusão e o respeito. Contudo, há falta de ferramentas específicas para avaliar e aprimorar as práticas de liderança. Assim, o Banco X pode investir em programas de desenvolvimento de lideranças que

incorporem princípios da gestão humanizada, além de criar mecanismos para avaliar regularmente as práticas de liderança e sua influência no engajamento das equipes.

Promover uma Visão Holística e de Longo Prazo para a Gestão de Pessoas: Apesar de os gestores estarem promovendo ações positivas para o engajamento, há um foco predominante em resolver questões imediatas e em gerar resultados de curto prazo. O Banco X pode orientar os gestores a desenvolver uma visão mais sistêmica e de longo prazo para a gestão de suas equipes, alinhando essas práticas ao desenvolvimento estratégico da organização, como por exemplo, criando planos de carreira, oferecendo mentorias e estabelecendo estratégias para a melhoria contínua do ambiente organizacional.

Reconhecer a Importância do Clima Organizacional e do Bem-Estar Emocional: O foco em resultados e metas é uma prática comum, mas a mensuração de engajamento também deve considerar fatores subjetivos, como o clima organizacional e o bem-estar emocional dos empregados. A gestão humanizada, com sua ênfase em escuta empática, observação e desenvolvimento de relações saudáveis, contribui para um ambiente organizacional mais positivo e engajado. A adoção de ferramentas específicas para medir esses fatores pode contribuir para uma abordagem mais completa e efetiva na gestão do engajamento.

Integrar Práticas de Flexibilidade de Trabalho com Suporte ao Bem-Estar: Alguns gestores destacaram práticas de flexibilidade de horário e autonomia no trabalho como formas de promover engajamento. Embora positivas, essas práticas devem ser acompanhadas por um suporte ao bem-estar dos empregados para garantir que a autonomia contribua para um ambiente de trabalho saudável. A adoção de práticas de flexibilidade deve estar alinhada com uma abordagem humanizada mais ampla, que valorize a saúde mental, física e emocional dos empregados.

Desenvolver Estratégias para a Promoção de Valores Mais Amplos: O pressuposto da gestão humanizada que aborda a espiritualidade não foi citado explicitamente pelos gestores respondentes, além do pressuposto Legado para a Humanidade, onde as ações relacionadas não contemplam o seu sentido mais amplo e profundo. Isso sugere que esses aspectos ainda não são amplamente abordados na prática organizacional do Banco X. A incorporação desses valores, que promovem uma conexão com propósito, missão e valores organizacionais, pode ampliar a abordagem da gestão humanizada e contribuir para uma experiência mais significativa e engajada para os empregados

Aprimorar a Comunicação Interna sobre Ferramentas e Práticas de Engajamento: A discrepância nas respostas dos gestores quanto à existência e ao uso de ferramentas para medir o engajamento indica a necessidade de uma comunicação interna mais clara e uniforme. O Banco X pode estabelecer canais de comunicação eficazes para garantir que todos os gestores estejam cientes das ferramentas disponíveis, compreendam sua importância e saibam como utilizá-las para medir e melhorar o engajamento de suas equipes.

Em síntese, o estudo destaca que, embora o Banco X tenha adotado práticas de gestão humanizada e esteja ciente de seu papel no engajamento das equipes, há oportunidades para consolidar e estruturar essas práticas de forma estratégica e alinhada aos objetivos organizacionais. O desenvolvimento de lideranças humanizadas, a criação de processos de *feedback* contínuos, o aprimoramento das ferramentas de mensuração de engajamento e uma comunicação interna mais eficaz são ações que podem fortalecer a cultura de gestão humanizada e promover maior engajamento das equipes no Banco X. Isso não apenas impactará em melhores resultados organizacionais, mas também contribuirá para um ambiente de trabalho mais saudável, motivador e sustentável para todos os empregados.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo buscou analisar como a gestão humanizada promove o engajamento de equipes em uma instituição bancária pública, visando compreender as percepções dos gestores sobre esse modelo de gestão, além de identificar práticas que fomentam o engajamento dos empregados e avaliar a presença de ferramentas e processos de avaliação alinhados a esses princípios.

Os resultados da pesquisa revelaram que, no Banco X, a gestão humanizada é reconhecida e valorizada pelos gestores, sendo percebida como uma prática que prioriza o bem-estar, o respeito às diferenças e a comunicação efetiva. Os gestores destacam que o uso dessa abordagem aumenta o engajamento e promove um ambiente de trabalho mais produtivo e harmônico. No entanto, a aplicação das práticas de gestão humanizada é muitas vezes fragmentada e não sistematizada, dependendo da iniciativa individual dos gestores.

Embora o banco ofereça treinamentos voltados à gestão humanizada por meio de sua Universidade Corporativa, sua eficácia é limitada pela falta de uniformidade na aplicação e pelo foco excessivo em metas e resultados, o que acaba por restringir a integração plena desses princípios à cultura organizacional. As ferramentas de avaliação de desempenho e engajamento, apesar de existirem, são percebidas como insuficientes ou mal aplicadas, focando mais em resultados quantitativos do que em aspectos qualitativos do bem-estar e do desenvolvimento humano.

Apesar dos esforços do Banco X para promover práticas de gestão humanizada, há lacunas significativas na implementação consistente dessas práticas, principalmente no que diz respeito à sua integração aos processos de avaliação de desempenho e ao engajamento de equipes. A falta de uma definição clara e formalizada de gestão humanizada dificulta a consolidação de uma cultura organizacional que valorize efetivamente esses princípios, e a percepção dos gestores sobre as ferramentas de engajamento demonstra a necessidade de aprimorar e sistematizar processos para garantir uma abordagem holística que considere tanto resultados quanto o bem-estar dos empregados.

Como limitações do estudo, destaca-se o caráter qualitativo e exploratório, que se restringiu a uma única instituição bancária pública, não sendo possível generalizar os resultados para outras organizações ou setores. Além disso, a coleta de dados foi realizada por meio de questionários com um grupo de gestores, o que pode não

representar a totalidade de percepções e práticas da instituição. A análise documental e a revisão bibliográfica foram úteis para contextualizar a gestão humanizada, mas careceram de estudos empíricos específicos sobre práticas de engajamento no setor bancário público.

Para estudos futuros, sugere-se a ampliação da amostra para incluir outras instituições públicas e privadas, permitindo comparações entre diferentes contextos organizacionais e uma análise mais abrangente da aplicação da gestão humanizada. Também seria relevante explorar a perspectiva dos empregados sobre a gestão humanizada e o engajamento, de modo a compreender como essas práticas são percebidas na base da organização. Por fim, pesquisas longitudinais poderiam avaliar o impacto de intervenções específicas de gestão humanizada ao longo do tempo, permitindo uma análise mais aprofundada dos efeitos dessas práticas no engajamento e na produtividade das equipes. Aplicação de *surveys* no contexto bancário e outros contextos como área da saúde e universidades.

REFERÊNCIAS

- ABRH-SP. **O que há de novo na gestão de pessoas**. Associação Brasileira de Recursos Humanos de São Paulo, 26 abr. 2021. Disponível em: <https://abrhsp.org.br/conteudo/noticias/o-que-ha-de-novo-na-gestao-de-pessoas>. Acesso em: 25 jun. 2024.
- ACEMOGLU, D.; JOHNSON, S. Learning From Ricardo and Thompson: Machinery and Labor in the Early Industrial Revolution and in the Age of Artificial Intelligence. **Annual Review of Economics**, v. 16, n. 1, p. 597-621, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.1146/annurev-economics-091823-025129>. Acesso em: 20 jun. 2024. Acesso em: 10 ago. 2024.
- AFFONSO, L. M. F.; ROCHA, H. M. Fatores organizacionais que geram insatisfação no servidor público e comprometem a qualidade dos serviços prestados. **VII SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**, v. 7, 2010. Disponível em: https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos10/234_SEGeT_Fat_Organizacionais_c_a_utores.pdf. Acesso em: 25 jun. 2024.
- ANCARANI, A. *et al.* Work engagement in public hospitals: a social exchange approach. **International Review of Public Administration**, v. 23, n. 1, p. 1-19, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/12294659.2017.1412046>. Acesso em: 23 jul. 2024.
- ARAUJO, V. L.; CINTRA, M. A. M. O papel dos bancos públicos federais na economia brasileira. **IPEA**, Texto para discussão 1604, 2011. Disponível em: <https://hdl.handle.net/10419/90987>. Acesso em: 20 ago. 2024.
- BACKES, D. S. *et al.* Gestão Humanizada como fator de resiliência nas organizações. **Revista de Ciências Empresariais e Jurídicas**, v.19, p.74-89, 2018.
- BAILEY, C. *et al.* The meaning, antecedents and outcomes of employee engagement: A narrative synthesis. **International Journal of Management Reviews**, v. 19, n. 1, p. 31-53, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/ijmr.12077>. Acesso em: 20 ago. 2024.
- BAKKER, A. B. *et al.* Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. **Work & Stress**, v. 22, n. 3, p. 187-200, 2008. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/02678370802393649>. Acesso em: 25 ago. 2023.
- BAKKER, A. B.; DEMEROUTI, E. Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. **Journal of Occupational Health Psychology**, v. 22, n. 3, p. 273, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>. Acesso em: 21 ago. 2024.
- BARRETT, R. **A organização dirigida por valores: liberando o potencial humano para a performance e a lucratividade**. Tradução de Caio Brisolla e Roberto Ziemer. Rio de Janeiro: Alta Books, 2017.

- BEGNINI, S. *et al.* Conscious capitalism: a netnographic analysis in groups of the social network LinkedIn. **Cadernos EBAPE. BR**, v. 17, p. 277-293, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1679-395172204>. Acesso em: 19 jul. 2024.
- BERTOLIN, J. C. G. Existe diferença de qualidade entre as modalidades presencial e a distância? **Cadernos de Pesquisa**, v. 51, p. e06958, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/198053146958>. Acesso em: 21 ago. 2024.
- BOGDAN, R.; BIKLEN, S. **Investigação qualitativa em educação: uma introdução à teoria e aos métodos**. Portugal: Porto Editora, 1994.
- BORST, R. T. *et al.* The Attitudinal, Behavioral, and Performance Outcomes of Work Engagement: A Comparative Meta-Analysis Across the Public, Semipublic, and Private Sector. **Review of Public Personnel Administration**, v. 40, n. 4, p. 613-640, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/0734371X19840399>. Acesso em: 19 ago. 2024.
- BRASIL. Ministério da Fazenda. **1º Boletim Quadrimestral sobre Benefícios por Incapacidade 2017: Adoecimento Mental e Trabalho**. A concessão de benefícios por incapacidade relacionados a transtornos mentais e comportamentais entre **2012 e 2016**. Brasília, DF: Secretaria de Previdência, 2017.
- BRASIL. Ministério da Saúde. **Manual do Programa Nacional de Humanização (PNH)**. Diário Oficial da União, 2013.
- BRITES, E. E.; LOURENÇO, L. Governança com foco no lado humano: Por que humanizar as organizações? In: Brasil, A. F. *et al.* (org). **Mulheres na Governança**. Salvador: Mente Aberta, 2024, p. 32-45.
- BRUNETTO, Y. *et al.* Comparing the impact of management support on police officers' perceptions of discretionary power and engagement: Australia, USA and Malta. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 31, n. 6, p. 738-759, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1375964>. Acesso em: 23 jul. 2024.
- BUCH, R. Leader-member exchange as a moderator of the relationship between employee-organization exchange and affective commitment. **International Journal of Human Resource Management**, v. 26, n. 1, p. 59-79, 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/09585192.2014.934897>. Acesso em: 25 jul. 2024.
- BUSSLER, N. R. C. *et al.* Cenários para o futuro da educação a distância. **Revista Gestão & Tecnologia**, v. 19, n. 2, p. 4-26, 2019. Disponível em: <https://revistagt.fpl.emnuvens.com.br/get/article/view/1602>. Acesso em: 19 jul. 2024
- CALDAS, P.S. **Gestão humanizada: novos caminhos**. Salvador: IAT, 2006.
- CAMÕES, M. R S; GOMES, A. O. Engajamento no Trabalho: Conceitos, Teorias e Agenda de Pesquisa para o Setor Público. **Administração Pública e Gestão Social**, v. 13, n. 3, 2021. Disponível em: <https://periodicos.ufv.br/apgs/article/view/10572>. Acesso em: 22 set. 2024.

CAVALCANTE, M. M.; SIQUEIRA, M. M. M.; KUNIYOSHI, M. S.. Engajamento, bem-estar no trabalho e capital psicológico: um estudo com profissionais da área de gestão de pessoas. **Pensamento & Realidade**, v. 29, n. 4, p. 23-23, 2015.

Disponível em:

<https://revistas.pucsp.br/index.php/pensamentorealidade/article/view/22391>. Acesso em: 22 set. 2024.

CERVO, A.L.; BERVIAN, P.A. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2002.

CHALHUB, M. S. **Gestão Humanizada: ação dos líderes educacionais**. Editora Qualitymark, 2012.

CHOI, S.Y.; PENG, Y. Humanized management? Capital and migrant labour in a time of labour shortage in South China. **Human Relations**, v. 68, n. 2, p. 287–304, 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/0018726714541162>. Acesso em: 18 ago. 2024.

CHRISTIAN, M. S.; GARZA, A. S.; SLAUGHTER, J. E. Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance.

Personnel Psychology, v. 64, n. 1, p. 89-136, 2011. Disponível em:

<https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01203.x>. Acesso em: 18 ago. 2024.

COGO, R. **As Narrativas da memória na estratégia da Comunicação**. São Paulo: Editora Aberje Editorial, 2016.

CONSTÂNCIO, F. L.; SOUZA NETO, J. Correlação entre o nível de engajamento das equipes de projeto e o desempenho em uma empresa pública estruturada por projetos. **Gestão e Projetos: GeP**, v. 7, n. 2, p. 16-33, 2016. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5632150>. Acesso em: 20 set. 2024.

CORNETT, M.; ADAIR, T.; NOFSINGER, J. **Finanças**. Porto Alegre: AMGH, Bookman, 2013.

CORRÊA, D. C. **Humanização na gestão de pessoas**. 2023. 30 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2023. Disponível em:

<http://hdl.handle.net/10183/266753>. Acesso em: 20 jul. 2024

CORREA, H. L.; CAON, M. **Gestão de Serviços: Lucratividade por meio de Operações e Satisfação dos Clientes**. São Paulo: Atlas, 2012

CORTELLA, M. S.; MUSSAK, E. **Liderança em foco**. Campinas: Editora

CORTEZ, P. A.; ZERBINI, T.; VEIGA, H. M. S. Práticas humanizadas de gestão de pessoas e organização do trabalho: para além do positivismo e do dataísmo.

Trabalho, Educação e Saúde, v. 17, p. e0021544, 2019. Disponível em:

<https://doi.org/10.1590/1981-7746-sol00215>. Acesso em: 10 ago. 2024.

COSTA, G. C.; ARAÚJO, L. M. G.; FERREIRA, M. A. A. Cultura Organizacional: conceitos e tipologias. **Boletim de Conjuntura (BOCA)**, v. 6, n. 16, p. 20-27, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.5281/zenodo.4643033>. Acesso em: 10 ago. 2024.

COVEY, S. **Os 7 Hábitos das Pessoas Altamente Eficazes**. 25. ed. Rio de Janeiro: Gadiva, 2005.

CRESWELL, J. **Qualitative inquiry and research design: choosing among five approaches**. Thousand Oaks: Sage Publications, 2013.

CRESWELL, J. **Research design: qualitative, quantitative and mixed methods approaches**. Thousand Oaks: Sage Publications, 2014.

CRESWELL, J. W.; MILLER, D. L. Determining validity in qualitative inquiry. **Theory Into Practice**, v. 39, n. 3, p. 124-130, 2000. Disponível em: https://doi.org/10.1207/s15430421tip3903_2. Acesso em: 10 ago. 2024.

CROZATTI, J. Cultura organizacional e modelo de gestão: conceitos, interações e implicações para a eficácia. **Anais do Congresso Brasileiro de Custos - ABC**, 1998. Disponível em: <https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/view/3289>. Acesso em: 20 jul. 2024.

CRUZ, A. J. B. *et al.* Fintech: Tecnologia, Inovação e Revolução no Sistema Bancário. **Revista Eletrônica Anima Terra**. Faculdade de Tecnologia de Mogi das Cruzes - FATEC-MC. Mogi das Cruzes-SP, n°15, ano VII, p. 119-132, 2° semestre, 2022. Disponível em: <https://www.fatecmogidascruzes.com.br/pdf/animaTerra/edicao15/artigo10.pdf>.

DEJOURS, C.; ABDOUCHELI, E.; JAYET, C. **Psicodinâmica do trabalho: contribuições da escola dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

DEMEROUTI, E. *et al.* The job demands-resources model of burnout. **Journal of Applied Psychology**, v. 86, n. 3, p. 499-512, 2001. Disponível em: <https://psycnet.apa.org/fulltext/2001-06715-012.html>. Acesso em: 10 ago. 2024.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **The Sage handbook of qualitative research**. 4. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2011.

DENZIN, N.; LINCOLN, Y. S. Introduction: The Discipline and practice of qualitative research. In: DENZIN, N.; LINCOLN, Y. S. (eds.). **The SAGE handbook of qualitative research**. Thousand Oaks: Sage Publications, 2005. p.1-32.

DINIZ, B. **A nova lógica financeira**. São Paulo: Gente Autoridade, 2021.

EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. **Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/258557>. Acesso em: 10 jul. 2024

ENRIQUEZ, E. **A organização em análise**. Petrópolis: Vozes, 1997.

FABIANO, A. C. S. *et al.* **A importância da priorização da qualidade de vida no trabalho e seu impacto na produtividade do colaborador**, 2023. Disponível em: <https://ric.cps.sp.gov.br/handle/123456789/16877>. Acesso em: 15 ago. 2024.

FEBRABAN. **Pesquisa FEBRABAN de tecnologia bancária 2015**. Disponível em: <https://portal.febraban.org.br/pagina/3106/48/pt-br/>. Acesso em: 5 nov. 2023.

FERREIRA, M. C. S.; BERTO, T. A. A gestão humanizada como estratégia para a sustentabilidade organizacional. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**, v. 2, p. 28-42, 2017.

FLETCHER, L. *et al.* Mind the context gap: A critical review of engagement within the public sector and an agenda for future research. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 31, n. 1, p. 6-46, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1674358>. Acesso em: 11 ago. 2024.

FLICK, U. Mapping the field. In FLICK, U. (Org.). **The SAGE Handbook of Qualitative Data Analysis**. Thousand Oaks: Sage Publications, 2014. p. 3-18.

FLYVBJERG, B. Case study. In FLYVBJERG, B (Org.). **The Sage Handbook of Qualitative Research**, 4. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2011. p. 301-316.

FONTANA, C. P. A evolução do trabalho: da pré-história até ao teletrabalho. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, v. 7, n. 7, p. 1155-1168, 2021. Disponível em: <https://periodicorease.pro.br/rease/article/view/1759>. Acesso em: 25 set. 2024.

FRANÇA, A. **Gestão humanizada: liderança e resultados organizacionais**. 3. ed. Belo Horizonte: Ramalhete, 2019.

FRANÇA, B. C. Gestão de Pessoas e Recursos Humanos. **Revista Acadêmica Digital**, v. 73, 2024. Disponível em: <https://souzaeadrevistaacademica.com.br/revista/73-maio-2024/04-bruno-de-castro-franca.pdf>. Acesso em: 15 jul. 2024

FREITAS, M. E. Quem paga a conta do assédio moral no trabalho? **RAE eletrônica**, v. 6, 2007. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1676-56482007000100011>. Acesso em: 10 set. 2024.

FRIEDRICH, M. P. A.; SANTOS, A. C. D.; HEIN, N. Influência do treinamento presencial e a distância (EaD) sobre o desempenho individual dos gestores. **Sociedade, Contabilidade e Gestão**, v. 16, n. 2, p. 116-133, 2021. Disponível em: https://doi.org/10.21446/scg_ufrj.v0i0.24078 . Acesso em: 15 jul. 2024.

FURTADO, M. Liderança humanizada: qual a sua importância e como aplicar no dia a dia. **Blog Convenia**, 05 set. 2023. Disponível em: <https://blog.convenia.com.br/lideranca-humanizada/> 2023. Acesso em: 25 jun. 2024.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

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

GRAVINA, M. E. R.; ROCHA, L. E. Lesões por esforços repetitivos em bancários: reflexões sobre o retorno ao trabalho. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, v. 9, n. 2, p. 41-55, 2006. Disponível em: <https://doi.org/10.11606/issn.1981-0490.v9i2p41-55>. Acesso em: 1 jun. 2024.

GUBA, E. G.; LINCOLN, Y. S. Competing paradigms in qualitative research. In: **Handbook of Qualitative Research**. 2. ed. Thousand Oaks: Sage, 1994. p. 163–194.

GUNDLACH, G. N. **Saúde e bem-estar do trabalhador bancário: um Estudo em Agência Gaúcha da Caixa Econômica Federal Durante a Pandemia de COVID-19**. 2021. 26 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Universidade Federal do Pampa, Santana do Livramento, 2021. Disponível em: <https://repositorio.unipampa.edu.br/jspui/handle/rii/7836>. Acesso em: 20 ago. 2024.

HAKANEN, J. J.; SCHAUFELI, W. B. Do Burnout and Work Engagement Predict Depressive Symptoms and Life Satisfaction? A three-wave seven-year prospective study. **Journal of Affective Disorders**, v. 141, p. 415-424, 2012. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jad.2012.02.043>. Acesso em: 10 jul. 2024.

HARTER, J.; SCHMIDT, F.; HAYES, T. Business-unit level relationship between employee satisfaction, employee engagement and business outcomes: a meta-analysis. **Journal of Applied Psychology**, v. 87, p. 268-279, 2002. Disponível em: <https://doi.org/10.1037//0021-9010.87.2.268>. Acesso em: 15 jul. 2024.

HASSAN, T. A. *et al.* Firm-level exposure to epidemic diseases: Covid-19, SARS, and H1N1. **The Review of Financial Studies**, v. 36, n. 12, p. 4919-4964, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.1093/rfs/hhad044>. Acesso em: 20 ago. 2024.

HENNINGTON, E. A. Gestão dos processos de trabalho e humanização em saúde: reflexões a partir da ergologia. **Revista de Saúde Pública**, v. 42, n. 3, p. 555-561, 2008. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0034-89102008005000022>. Acesso em: 20 jun. 2024.

HUNTER, J. C. O monge e o executivo: uma história sobre a essência da liderança. Tradução de Maria da Conceição Fornos de Magalhães. 17ª edição. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

JENKINS, S.; DELBRIDGE, R. Context matters: Examining 'soft' and 'hard' approaches to employee engagement in two workplaces. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 24, n. 14, p. 2670-2691, 2013. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.770780>. Acesso em: 10 jul. 2024

JOHANN, S. L. **Gestão da Cultura Corporativa**. São Paulo: Saraiva, 2003.

JONES, G. R.; GEORGE, Jennifer M. **Administração contemporânea**. AMGH Editora, 2008.

KAHN, W. A. Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. **Academy of Management Journal**, v. 33, n. 4, p. 692-724, 1990.

Disponível em:

https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/256287?__cf_chl_tk=MsT9vLnIKBmL7wKmm2.vxRKhh1sgx5k6JpL4.41Qk5Y-1727919226-0.0.1.1-4820. Acesso em: 1 jun. 2024.

KAROLCZ, M. E.; SOUZA, Y. S. Recursos humanos para a economia do conhecimento na ótica da teoria do capital humano. **Revista Alcance**, v. 24, n. 1, p. 66-80, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.14210/alcance.v24n1.p066-080>. Acesso em: 25 jun. 2024.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Metodologia do trabalho científico: projetos de pesquisa, pesquisa bibliográfica, teses de doutorado, dissertações de mestrado, trabalhos de conclusão de curso**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

LALOUX, F. **Reinventando as organizações: um guia para criar organizações inspiradas no próximo estágio da consciência humana**. Tradução de Isabella Bertelli. Curitiba: Voo, 2017.

LIMA, A. A. *et al.* **Gamificação: como aumentar o engajamento dos motoristas para uma condução mais segura e rentável**. 2018. 97 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Gestão de Negócios) - Fundação Dom Cabral; Instituto de Transporte e Logística, São Paulo, 2018. Disponível em:

<http://repositorio.itl.org.br/jspui/handle/123456789/287>. Acesso em: 20 ago. 2024.

LIMA, L. P. M. **Ferramentas estratégicas para o desenvolvimento da motivação e engajamento dos empregados**. 2013. 82 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização) - Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Ponta Grossa, 2013. Disponível em: <http://repositorio.utfpr.edu.br/jspui/handle/1/23294>. Acesso em: 25 jun. 2024.

LOPES, G. C. D. O servidor público no contexto de uma gestão pública humanizada. **COGNITIONIS Scientific Journal**, v. 3, n. 1, p. 1-12, 2020.

LOVELOCK, C.; WIRTZ, J.; HEMZO, M. A. **Marketing de Serviços: pessoas, tecnologia e estratégia**. 7. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

MACEDO, M. M. Gestão da produtividade nas empresas. **Revista Organização Sistêmica**, v. 1, n. 1, p. 110-119, 2012. Disponível em:

<https://revistasuninter.com/revistaorganizacaoSistemica/index.php/organizacaoSistemica/article/view/65>. Acesso em: 1 jun. 2024.

MACEY, W.; SCHNEIDER, B. The meaning of employee engagement. **Industrial and Organizational Psychology**, v. 1, p. 3-30, 2008. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2007.0002.x>. Acesso em: 20 jul. 2024.

MACKEY, J.; SISODIA, R. **Capitalismo consciente**. São Paulo: HSM, 2013.

MACKEY, J; SISODIA, R. **Capitalismo Consciente: como libertar o espírito heroico dos negócios**. Tradução de Rosemarie Ziegelmaier. Rio de Janeiro: Alta Books, 2018.

MAIA, A. C. B. **Questionário e entrevista na pesquisa qualitativa: elaboração, aplicação e análise de conteúdo**. São Paulo: Pedro e João, 2020.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARSHALL, C.; ROSSMAN, G. **Designing qualitative research**. Thousand Oaks: Sage, 2011.

MARSHALL, M. N. Sampling for qualitative research. **Family Practice**, v. 13, n. 6, p. 522-526, 1996.

MASCARENHAS, T. **Seja líder, não amigo**. São Paulo: Labrador, 2021.

MASLACH, C.; LEITER, M. P. Burnout. In: **Stress: Concepts, cognition, emotion, and behavior**. Academic Press, 1997. p. 351-357.

MASLACH, C.; LEITER, M. P. **Burnout**. In: **Stress: Concepts, cognition, emotion, and behavior**. Academic Press, 1997. p. 351-357.

MASLOW, A. **O diário de negócios de Maslow**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

MELÉ, D. The Challenge of Humanistic Management. **Journal of Business Ethics**, v. 44, n. 1, p. 77-88, 2003. Disponível em: <https://doi.org/10.1023/A:1023298710412>. Acesso em: 15 jun. 2024.

MERRIAM, S. B. **Qualitative research: A guide to design and implementation**. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2009.

MILES, M. B.; HUBERMAN, A. M. **Qualitative data analysis: an expanded sourcebook**. Los Angeles: SAGE, 1994.

MONTEIRO, S. *et al.* Gestão de Pessoas: A valorização do Humano como um Diferencial para o Êxito de uma Organização. **XXXV Enegep – Encontro Nacional de Engenharia de Produção**, 2015.

MORAES, A. *et al.* **Constituição Federal Comentada**. Rio de Janeiro: Forense, 2018.

MORONTE, E. A.; ALBUQUERQUE, G. S. C. Organização do trabalho e adoecimento dos bancários: uma revisão de literatura. **Saúde em Debate**, v. 45, n. 128, p. 216-233, 2021.

NASCIMENTO, J. T. F.; BATISTA, V. C. **A importância da gestão de pessoas na gestão pública no departamento pessoal da prefeitura municipal de São João Evangelista/MG**, 2023. 20 f. Trabalho de Conclusão de Curso – Instituto Federal do Espírito Santo, Colatina, 2023. Disponível em: <https://repositorio.ifes.edu.br/handle/123456789/4137>. Acesso em: 20 jul. 2024.

NASCIUTTI, J. C. R. Pandemia e perspectivas no mundo do trabalho. **Caderno de Administração**, v. 28, 2020.

OLIVEIRA, L. M. B.; TORRES, M. F. N. Liderança humanizada: Sucesso empresarial e expectativas de felicidade e realização dos empregados. **Revista Eclesiástica Brasileira**, v. 81, n. 319, p. 382–396, 2021. Disponível em: <https://revistaeclesiasticabrasileira.itf.edu.br/reb/article/view/2764>. Acesso em: 20 set. 2024.

OMS - ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE. **Coronavírus (COVID-19): sobre a doença – o que é COVID-19**. Disponível em: <https://coronavirus.saude.gov.br/sobre-a-doenca>. Acesso em: 16 ago. 2020.

PAIXÃO, C. R.; SILVEIRA, A.; NACIMENTO, S. A estratégia em organizações e o processo estratégico de gestão de pessoas. **Revista Alcance**, v. 26, n. 2, p. 168-182, 2019. Disponível em: [https://doi.org/10.14210/alcance.v26n2\(Mai/Ago\).p168-182](https://doi.org/10.14210/alcance.v26n2(Mai/Ago).p168-182). Acesso em: 20 jun. 2024.
Papirus, 2009.

PATTON, M. Q. **Qualitative evaluation methods**. 2. ed. Thousand Oaks, CA: Sage, 1990.

PATTON, M. Q. Two decades of developments in qualitative inquiry: A personal, experiential perspective. **Qualitative Social Work**, v. 1, n. 3, p. 261-283, 2002. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/14733250020010036>. Acesso em: 20 ago. 2024.

PERINI, E. L. **O papel do enfermeiro na gestão humanizada de suas equipes**. 2023. 77 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Universidade de Caxias do Sul, Caxias do Sul, 2023. Disponível em: <https://repositorio.ucs.br/xmlui/handle/11338/12898>. Acesso em: 20 jul. 2024.

PERRY, J. L.; WISE, L. R. The motivational bases of public service. **Public Administration Review**, p. 367-373, 1990.

PESSOA, L. M. **Gestão humanizada: proposta de uma escala de mensuração**. 2022. 93 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2022.

PIAI, B.; FERIGATO, G. **Dois anos de pandemia: O que mudou no mundo do trabalho**. São Paulo: Rhpravocê, 2022.

PONCHIROLI, O. **O capital humano como elemento estratégico na economia da sociedade do conhecimento sob a perspectiva da teoria do agir comunicativo**. 2000. 95 f. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000. Disponível em: <http://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/79048>. Acesso em: 1 jun. 2024.

PORTER, M. E.; KRAMER, M. R. A vantagem competitiva da filantropia corporativa. In: RODRIGUEZ, M. V. R. (Org.). **Ética e responsabilidade social nas empresas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

PRÊMIO ABDE-BID. Associação Brasileira de Desenvolvimento. Rio de Janeiro: ABDE Editorial, 2017. Disponível em: https://abde.org.br/wp-content/uploads/2022/01/MIOLO-PREMIO-ABDE-2017_WEB_interativo.pdf. Acesso em: 5 nov. 2023.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico**. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

ROBBINS, S. **Fundamentos do comportamento organizacional**. 8. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

SACKS, A.M. Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, v. 21, p.600–619, 2006. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/02683940610690169>. Acesso em: 22 ago. 2024.

SALANOVA, M.; SCHAUFELI, W. B. **El engagement en el trabajo**. Madrid: Alianza, 2009.

SAUSEN, J. F. C. L. *et al.* Gestão humanizada aplicada aos princípios e práticas cooperativistas: estudo de caso em uma agência. **DRD -Desenvolvimento Regional Em Debate**, v. 9, p. 563–582, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.24302/drd.v9i0.2242>. Acesso em: 11 jul. 2024

SAUSEN, J. F. C. L. *et al.* Gestão humanizada e responsabilidade social no cooperativismo de crédito: aplicações e contribuições. **Research, Society and Development**, v. 9, n. 7, p. R492974417-R492974417, 2020.

SAUSEN, J. F. C. L. *et al.* Gestão humanizada em tempos de pandemia: impactos e contribuições para o cooperativismo. **Revista Alcance**, v. 28, n. 3, p. 374-391, 2021. Disponível em: <https://www.redalyc.org/journal/4777/477768949006/477768949006.pdf>. Acesso em: 20 jun. 2024.

SCHAUFELI, W. *et al.* The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. **Journal of Happiness Studies**, v. 3, p. 71–

92, 2002. Disponível em: <https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>. Acesso em: 22 ago. 2024.

SCHAUFELI, W., DIJKSTRA, P., VAZQUEZ, A. C. **Engajamento no trabalho**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2013.

SCHEIN, E. H. Coming to a new awareness of organizational culture. **Sloan management review**, v. 25, n. 2, p. 3-16, 1984. Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/Andre-Ambrosio/publication/284435496_Schein's_article_translated_to_Portuguese/links/565313c908aefR619b18f2f7/Scheins-article-translated-to-Portuguese.pdf. Acesso em: 23 ago. 2024.

SCHMIDT, B.; KRAWULSKI, E.; MARCONDES, R. C. Psicologia e Gestão de Pessoas em Organizações de Trabalho: investigando a perspectiva estratégica de atuação. **Revista de Ciências Humanas**, v. 47, n. 2, p. 344-361, 2013.

SEIDL, J.; LEANDRO-FRANÇA, C.; MURTA, S. G. Avaliação de impacto e suporte de um curso de preparação para aposentadoria. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**, v. 18, n. 4, p. 494-502, 2018. Disponível em: https://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S198466572018000400006. Acesso em: 20 ago. 2024.

SENGE, P. M. **The Fifth Discipline: The Art & Practice of The Learning Organization**. New York: Doubleday/Currency, 1990.

SEVERINO, A. J. A pesquisa na pós-graduação em educação. *Revista Eletrônica de Educação*, v. 1, n. 1, p. 31-49, 2007

SHUCK, B. Integrative Literature Review: Four Emerging Perspectives of Employee Engagement: An Integrative Literature Review. **Human Resource Development Review**, v. 10, n.3, p. 304-328, 2011. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/1534484311410840>. Acesso em: 01 jun. 2024.

SILVA, J. L.; NAVARRO, V. L. Organização do trabalho e saúde de trabalhadores bancários. **Revista Latino-Americana de Enfermagem**, v. 20, n. 2, p. 226-234, 2012. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0104-11692012000200003>. Acesso em: 15 jun. 2023.

SILVEIRA FILHO, M. A. B. **A Gestão Humanizada na Escola como caminho para a transformação da Educação – um estudo de caso**. 2024. 127 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Ciências de Educação – Gestão Escolar) – Instituto Politécnico de Leiria, Leiria, 2024. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10400.8/9710>. Acesso em: 24 jun. 2024.

SINEK, S. **Líderes Se Servem por Último**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2018.

SISODIA, R. S. Doing business in **the age of conscious capitalism**. **Journal of Indian Business Research**, v.1 n.2-3. p.188-192, 2009. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/17554190911005354>. Acesso em: 20 de jun. 2024.

SOARES, A.; MOURA, C. Qualidade de Vida no Trabalho no Setor Bancário: uma revisão sistemática da literatura. I Simpósio Científico de Práticas em Psicologia. **Psicologia e Saúde em Debate**, v. 2, n. supl. 1, p. 42-44, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.22289/2446-922X.V2S1A14> . Acesso em: 20 jul. 2024.

SONNENTAG, S. *et al.* Reciprocal Relations Between Recovery and Work Engagement: The Moderating Role of Job Stressors. **Journal of Applied Psychology**, v. 97, n. 4, p. 842-853, 2012. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/224869301_Reciprocal_Relations_Between_Recovery_and_Work_Engagement_The_Moderating_Role_of_Job_Stressors. Acesso em: 22 ago. 2024.

STAKE, R. E. **The art of case study research**. Califórnia, USA: Sage, 1995.

STIGLITZ, J. E. The role of the state in financial markets. **The World Bank Economic Review**, v. 7, supl. 1, p. 19-52, 1993.

SUSSEKIND, Arnaldo. **Convenções da OIT**. 2. ed. São Paulo: LTR, 1998. p. 338.

TRENTIN, L. Práticas de gestão de pessoas: uma análise a partir dos gestores e dos não gestores. **Revista Alcance**, v. 28, n. 1, p. 82-96, 2021. Disponível em: [https://doi.org/10.14210/alcance.v28n1\(Jan/Abr\).p82-96](https://doi.org/10.14210/alcance.v28n1(Jan/Abr).p82-96). Acesso em: 20 jun. 2024.

TRUSS, C. *et al.* Employee engagement, organizational performance, and individual well-being: exploring the evidence, developing the theory. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 24, n. 14, p. 2657-2669, 2013. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.798921>. Acesso em: 22 jun. 2024.

VASCONCELOS, A.; FARIA, J. H. Saúde mental no trabalho: contradições e limites. **Psicologia & Sociedade**, v. 20, n. 3, p. 453-464, 2008. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/psoc/v20n3/16.pdf>. Acesso em: 1 jun. 2024.

VATICANO. Papa Francisco. Fratelli Tutti: Carta Encíclica sobre a fraternidade e a amizade social. Roma: Libreria Editrice Vaticana, 2020. Disponível em: https://www.vatican.va/content/francesco/pt/encyclicals/documents/papa-francesco_20201003_enciclica-fratelli-tutti.html. Acesso em: 29 set. 2024

VAZQUEZ, A. C. S. Aplicações da psicologia positiva: Trabalho e organizações. In: VAZQUEZ, A. C. S.; HUTZ, C. S. (Org). **Aplicações da psicologia positiva: Trabalho e organizações**. São Paulo: Hogrefe, 2018. p.3-32.

VERGARA, S. C.; BRANCO, P. D. Empresa humanizada: a organização necessária e possível. **Revista de Administração de Empresas – RAE**, v. 41, n. 2, p. 20-30, 2001. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0034-75902001000200003>. Acesso em: 20 jun. 2024.

VIEGAS NETO, Carlos *et al.* Eficiência operacional dos principais bancos públicos do Brasil. **Contabilometria**, v. 8, n. 1, 2021. Disponível em:

<https://revistas.fucamp.edu.br/index.php/contabilometria/article/view/2127>. Acesso em: 15 jul. 2024.

VIEIRA, M. V.; CARVALHO, L. M. F. Gestão humanizada: Um estudo sobre as percepções e ações gerenciais. *Revista Aprendizado Organizacional*, v. 15, n. 2, p. 38-55, 2015.

YIN, R. K. **Case study research: Design and methods**. Los Angeles: Sage, 2009.

YING, H. H. Humane management: future trends in the management of innovation. **Social Science**, n. 4, p. 52-55, 2001.

YU, G. *et al.* Reducing teacher stress: Improving humanized management of Chinese teachers. **Journal of Chinese Human Resource Management**, v. 7, n. 2, p. 82-99, 2016. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/311522252_Reducing_teacher_stress_improving_humanized_management_of_Chinese_teachers. Acesso em: 16 jul. 2024.

ZHANG, K. Improvement Strategy of Higher Education Governance in China – Based on the Perspective of Humanized Management of University Teachers. **Evaluation of Educational Research**, v. 2, n. 1, 2024. Disponível em: <https://ojs.scineer-pub.com/index.php/EER/article/viewFile/3485/3249>. Acesso em: 20 jun. 2024

ZHAO, G.; ZHAO, Q. Intervention effect of community humanistic management combined with psychological education on community anxiety disorder patients. *CNS Spectrums*, v. 28, n. S2, p. S130-S131, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.1017/S1092852923005825>. Acesso em: 20 jun. 2024.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE COLETA DE DADOS**Perfil do respondente**

1. Qual a sua identidade de gênero?
 Masculino Feminino Outros
2. Quantos anos você tem?
 18 a 24
 25 a 34 anos
 35 a 44 anos
 45 a 54 anos
 55 a 64 anos
 64 anos ou +
3. Qual o seu nível de escolaridade?
 Ensino Médio Completo
 Ensino Superior Completo
 Pós-Graduação Completa
4. Há quanto tempo você trabalha no Banco X?
 0 a 10 anos
 11 a 15 anos
 16 a 20 anos
 21 a 25 anos
 26 a 30 anos
 31 anos ou +
5. Há quanto tempo você gerencia equipes no Banco X?
 0 a 10 anos
 11 a 15 anos
 16 a 20 anos
 21 a 25 anos
 26 a 30 anos
 31 + anos
6. Quantos empregados você gerencia atualmente?

Questões

1. O que você entende por Gestão Humanizada?
2. A Instituição em que você trabalha possui como cultura organizacional a adoção do modelo de Gestão Humanizada?
3. A Instituição promove cursos ou treinamento para esse modelo de gestão?
4. Você é avaliado como gestor dentro dos princípios da Gestão Humanizada?
5. Em sua gestão, você utiliza os princípios do modelo de Gestão Humanizada?
6. Se sim, os princípios têm melhorado o engajamento da equipe?
7. Pode citar alguma ação que tenha melhorado o engajamento de equipe utilizando-se os princípios do modelo de Gestão Humanizada?
8. A Instituição fornece ferramentas para medir o engajamento da sua equipe?

9. A Instituição fornece dados sobre o engajamento de sua equipe ou da instituição como um todo?
10. Como você analisa se a sua equipe está engajada ou não?

APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Prezado(a) participante,

Meu nome é Gisele Uggioni Feltrin e, sou estudante do curso de Mestrado Profissional em Gestão e Negócios na Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS) – Porto Alegre, RS. Estou realizando uma pesquisa, sob orientação da Professor Doutor José Carlos da Silva Freitas Junior que tem por objetivo: Analisar como a gestão humanizada pode promover engajamento de equipes em um banco público.

Sua participação será respondendo um questionário. A participação nesse estudo é voluntária e os riscos são mínimos, que podem ser de incômodo ao responder as questões e você se sentir constrangido ou, por algum motivo decidir não participar ou quiser desistir, em qualquer momento, tem absoluta liberdade de fazê-lo. Na publicação dos resultados desta pesquisa, será mantida a confidencialidade sobre sua identidade. Serão omitidas todas as informações que permitam identificá-lo (a).

Mesmo que você não perceba benefícios diretos em participar, é importante considerar que, indiretamente você contribuirá para a compreensão do fenômeno estudado e para a produção de conhecimento científico e prático. A qualquer momento, enquanto participante você poderá solicitar informações sobre os procedimentos ou outros assuntos relacionados a este estudo através do telefone (48) 99844 8783 ou por meio do e-mail uggionigisele@gmail.com.

Atenciosamente,

Gisele Uggioni Feltrin

Consinto em participar deste estudo.

Local e data:

Assinatura do participante