



PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO DE UM SISTEMA HUMANIZADO NA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS: UM ESTUDO DE CASO

ARTIGO ORIGINAL

ALVES, Wellington Guedes¹, ROBERTO, José Carlos Alves², COSTA, Rejane Flores da³

ALVES, Wellington Guedes. ROBERTO, José Carlos Alves. COSTA, Rejane Flores da. **Proposta de implementação de um sistema humanizado na gestão de recursos humanos: um estudo de caso**. Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento. Ano. 07, Ed. 06, Vol. 03, pp. 102-122. Junho de 2022. ISSN: 2448-0959, Link de acesso: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/sistema-humanizado>, DOI: 10.32749/nucleodoconhecimento.com.br/administracao/sistema-humanizado

RESUMO

O presente artigo aborda um estudo de caso realizado na T. P. Manutenção, uma empresa atuante no segmento de serviços de manutenção em automóveis de locação sem condutor, localizada na cidade de Manaus, Amazonas. O estudo foi baseado em um diagnóstico organizacional, em que, após a análise realizada na empresa, notou-se que a instituição apresentava um déficit na gestão de recursos humanos. Havia insatisfação quanto ao sistema motivacional, qualidade de vida dentro da empresa, comunicação entre colaboradores e sistema organizacional. Sendo assim, formulou-se a questão norteadora deste artigo: quais estratégias de gestão de recursos humanos podem ser implementadas na T. P. Manutenção a fim de que haja melhor qualidade de vida ao funcionário e aumento em sua

¹ Graduando do Curso de administração. ORCID: 0000-0001-6696-8709.

² Orientador. Mestre em Engenharia de Produção. Especialista em Logística empresarial. Graduado em Administração com Ênfase em Marketing.

³ Co-orientador. Mestre em Administração - UFPE, Especialização em Marketing Empresarial - UFAM - Graduação em Administração - Faculdade Objetivo.



produtividade? Portanto, tem-se como objetivo de pesquisa propor a implementação de um sistema humanizado de gestão de recursos humanos na empresa investigada. O trabalho foi realizado por meio de uma abordagem qualitativa, em forma de pesquisa bibliográfica aplicada e intervencionista quanto aos fins, e quanto aos meios, é um estudo de caso baseado em um diagnóstico organizacional. A proposta desenvolvida ocorre mediante ao uso da ferramenta 5W2H. As ações sugeridas foram: elaboração do plano de capacitação profissional; treinamento e capacitação de gestores na comunicação não-violenta e liderança; implementação do plano de incentivos e reconhecimento; implementação de ferramentas de marketing interno; implementação de campanhas sobre saúde mental; implementação de campanhas sociais de engajamento com a comunidade; implementação da avaliação do desempenho e repasse do feedback. Por fim, é esperado que o estudo obtenha como resultado: o aumento da produtividade, reforço do vínculo da relação entre empresa e colaborador, melhoria na comunicação interna, desenvolvimento da motivação do corpo operacional, satisfação entre o quadro funcional e o bem-estar no ambiente laboral.

Palavras-chave: Recursos Humanos, Treinamento, Motivação, Capacitação.

1. INTRODUÇÃO

Acredita-se que a nova geração empresarial está ainda mais alinhada à tecnologia e inovação em comparação ao passado. O futuro está exigindo novas culturas empresariais que abordam questões sociais em suas estruturas organizacionais, por exemplo, exprimindo preocupações com o meio ambiente. De acordo com a revista Forbes (2020), grandes instituições de tecnologia, como o Google, Amazon, Netflix, entre outras, já haviam implementado esse tipo de gestão.

O presente artigo possui como finalidade a resolução dos problemas apresentados no diagnóstico organizacional realizado na empresa T.P. Manutenção, uma empresa atuante no segmento de serviços de manutenção em automóveis de locação sem condutor, localizada em Manaus. No diagnóstico organizacional aplicado na



empresa, foram averiguados os principais pontos: fortes, fracos e a melhorar. O setor que apresentou maior índice de falhas e pontos a melhorar foi a área de Recursos Humanos, na qual observou-se a falta de estímulos motivacionais, que refletia diretamente no comprometimento dos colaboradores.

Sendo assim, foi elaborada a questão norteadora: quais estratégias de gestão de recursos humanos podem ser implementadas na T. P. Manutenção a fim de que haja melhor qualidade de vida ao funcionário e aumento em sua produtividade? Esta questão foi elaborada, a partir do entendimento de que ao construir um sistema humanizado de gestão de recursos humanos (RH) ocorrerá o crescimento da capacidade dos funcionários. Esse novo RH promoverá a saúde mental e terá o objetivo de auxiliar a aproximação entre o colaborador e a empresa, difundindo, assim, o pensamento coletivo.

Conforme os dados apresentados, aponta-se uma proposta de plano de intervenção que objetiva beneficiar a empresa como um todo, em específico a área de Recursos Humanos, por meio da implantação da ferramenta 5W2H, que visa facilitar a implementação de um planejamento estratégico, permitindo, portanto, concretizar um plano de ação que auxilia no processo de fazer decisões importantes. Das ações propostas ao longo do estudo, é importante destacar a política de portas abertas, que possibilita aos operadores interagir abertamente com os gerentes e propor melhorias de trabalho por meio da avaliação do cenário da empresa.

Portanto, o objetivo geral é propor a implementação de um sistema humanizado de gestão de recursos humanos na empresa investigada. Os objetivos específicos delimitados foram: identificar o problema do atual setor de Recursos Humanos da empresa; verificar uma forma de aumentar a qualidade dos serviços e sua produtividade e traçar um plano de ação motivacional. Os procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa foram: a análise qualitativa e a pesquisa bibliográfica de caráter descritivo, que aborda um diagnóstico organizacional realizado dentro da empresa.



Portanto, espera-se que a partir dessa proposta de um plano motivacional mais humanizado a empresa seja vista dentro da indústria como pioneira da nova estrutura organizacional que cultiva uma cultura que se preocupa com todas as necessidades humanas de seus colaboradores, de modo que seus funcionários possam alcançar não só a satisfação dentro do ambiente laboral como também a realização pessoal dentro da carreira, ao mesmo tempo que a empresa possa observar o aumento de produtividade, alavancando e enfatizando ainda mais sua marca dentro do mercado como uma empresa inovadora.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Na gestão empresarial, cada vez mais as organizações veem o capital humano como o alicerce da ponte que leva até o sucesso. Desse modo, muitos buscam otimizar sua vantagem competitiva utilizando a gestão de recursos humanos como forma de melhorar o desempenho dos membros de sua empresa. Tendo isso em vista, alguns construtos foram usados para fundamentar o artigo, como: origem, conceito e breve histórico.

De acordo com Azevedo (2016), a fundamentação teórica se difere da revisão de literatura por causa do seu propósito. Aqui, o objetivo é apresentar os temas conforme os objetivos do artigo. A autora ainda discorre sobre os constructos frequentemente usados no referencial teórico, como: “Origens, breve histórico e conceitos/aspectos fundantes; principais abordagens (diferentes conceitos adotados por diferentes autores); principais componentes ou aspectos que evidenciam os fenômenos estudados e que você quer, oportunamente, identificar ou analisar etc.” (AZEVEDO, 2016, p. 07)

A Base Teórica apresenta as referências que sustentam a pesquisa, o agrupamento de conceitos, categorias e estruturas abstratas que formam o referencial teórico. Essas fontes consultivas podem ser: trabalhos publicados, livros, monografias, revistas profissionais, documentos e registros de instituições de pesquisa.



2.1 GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

No início da revolução industrial, quando surgiu a concepção material de capitalismo, o homem era visto como uma simples engrenagem, substituível, um meio para se chegar ao que realmente era quisto: o produto. A mão de obra era somente um apêndice necessário para a máquina produzir. Conforme a pesquisa de Rocha (2017), isso exigia do ser humano toda e qualquer energia, exigia-lhe um trabalho árduo que consumia o seu estado físico e psicológico.

Ao longo da história, o mecanismo capitalista se deu conta que essa mão de obra exigia muito mais do que alguns momentos de descanso e algumas cédulas no final de cada mês. Os indivíduos se tornaram elementos importantes nas empresas. De acordo com Chiavenato (2020), no livro de teoria geral da administração, foi entre os anos de 1890 e 1920 que a indústria começou a dar os primeiros passos para o reconhecimento da força de trabalho, mesmo de forma autoritária e pragmática, o que provocou o surgimento do conceito de Recursos Humanos, um setor que, até então, tinha um único objetivo, que era conseguir mão de obra e estabelecê-la. Este propósito deu origem às primeiras funções do setor: contratar, demitir e supervisionar.

De acordo com Ulrich (1998 *apud* ROCHA, 2017) as organizações se desenvolveram com o transcorrer do tempo, e isso se refletiu no setor de recursos humanos. As políticas organizacionais se tornaram complexas e abrangentes, e a indústria percebeu a importância do papel do RH, pois, conforme Rocha (2017, p. 23): “são estas que ajudam a alcançar os objetivos empresariais”.

No mercado empresarial, onde a competição é algo primordial para o sucesso, para que uma empresa possa se sobressair é necessário se diferenciar, se globalizar, possuir qualquer vantagem que a torne uma instituição à frente das demais. De acordo com Rocha (2017), foi a partir do desenvolvimento da área de Recursos Humanos que a indústria começou a valorizar a capacidade humana como um diferencial proeminente. O autor também diz que as empresas, ao descobrirem que



o colaborador é a fonte de toda a vantagem necessária para sair na frente no mercado empresarial, investiram cada vez mais no setor humano, o que acabou por desenvolver o modelo de gestão de recursos humanos que utilizamos até hoje.

Milkovich e Boudreu (2000 *apud* CUNHA *et al.*, 2014) relatam em seu trabalho que nas décadas de 80 e 90 as empresas praticamente digladiavam para conquistar território no mercado financeiro e econômico. Fidelizar clientes era algo que gerava um clima extremamente competitivo, era a ascensão econômica e tecnológica. Por fim, muitas empresas perceberam que para alcançar um alto patamar competitivo a instituição necessitava de seus colaboradores, e que eles se tornassem funcionários alinhados com a missão e valores da instituição. O funcionário precisava mostrar mais comprometimento com a empresa, e ela, por outro lado, precisava se aproximar mais do colaborador. Foi assim que surgiu os modelos de gestão de RH, em que este setor buscava “envolver os indivíduos nas relações de trabalho para obter expressão, participação, iniciativa e criatividade por parte destes.” (CROZIER; FRIEDBERG, 1977 *apud* ROCHA, 2017, p. 26).

Por meio do estudo de Rocha (2017), observou-se que é responsabilidade da gestão de Recursos Humanos melhorar e manter um ambiente acolhedor para os colaboradores, satisfazer as necessidades básicas dentro da empresa, construir uma boa relação entre colaborador e empresa e desenvolver habilidades e competências que caminhem junto a inovação para que os funcionários atendam às necessidades da empresa.

Nesse sentido, o estudo de Rocha (2017) aponta que os recursos humanos detêm a vantagem competitiva no mercado empresarial. De acordo com Stavrou-Costea (2005, *apud* ROCHA, 2017, p. 21), ela “contribui para o desenvolvimento e implementação da estratégia organizacional”, pois não existe como copiar recursos que são complexos, evoluídos e únicos. Você pode copiar a capacidade e o conhecimento, mas o comprometimento e o sentimento de lealdade para com a empresa são coisas que não podem ser copiadas, podem ser desenvolvidas, mas serão totalmente distintas.



No diagnóstico organizacional, aplicado à empresa T. P. Manutenção, observou-se dados preocupantes sobre os recursos humanos da montadora. A empresa não apresentava um plano de carreira elucidativo ou plano de incentivos e benefícios que tivessem como objetivo motivar os colaboradores, ou seja, o departamento de Recursos Humanos não estava mostrando o seu diferencial dentro da empresa. O objetivo da ação interventiva é sanar o déficit criado por este setor e evidenciá-lo dentro da empresa, fazendo que ela se torne a chave primordial para a introdução da nova estrutura e cultura organizacional.

2.2 MOTIVAÇÃO NA ORGANIZAÇÃO

Cada indivíduo traz consigo cargas, expectativas e conceitos que podem tanto agregar à

instituição quanto atrapalhar a corrente fluida de trabalho. O que determina se essa influência será boa ou maléfica, em pequena ou grande escala, é a motivação.

A motivação é um dos inúmeros fatores que contribuem para o bom desempenho do trabalho. A razão pela qual se focaliza tão insistentemente a motivação é que ela é mais facilmente influenciável que as demais características das pessoas como traços de personalidade, aptidões e habilidades (CHIAVENATO, 2010, p. 171).

Nesse cenário competitivo, em que tudo pode tornar-se uma vantagem, ser inovador, tecnológico e deter competências e habilidades promissoras é fundamental. Para isso, o colaborador deve estar motivado, pois a motivação o fará se comprometer, desenvolver e progredir cada vez mais dentro da organização.

De acordo com o dicionário online da língua portuguesa, Dicio (2022), motivação significa “Ato ou efeito de motivar, de despertar o interesse por algo: os elogios serviram de motivação para melhorar.” De acordo com Cunha *et al.* (2014, p. 154), “não é fácil definir o conceito de motivação, pois trata-se de um constructo invisível, de utilização generalizada nas ciências humanas e abordável segundo uma grande multiplicidade de perspectivas”. Em outra perspectiva, Cunha *et al.* (2014) usa as premissas de Derci (2002) e explana que a motivação é intrínseca à três questões



fundamentais: o que fortalece a ação? Como ela é orientada? E a que ponto ela é voluntariamente controlada?

Para Neves (2007, p. 28), a motivação é um “conjunto de forças energéticas que têm origem quer no indivíduo quer fora dele, e que dão origem ao comportamento de trabalho, determinando a sua forma, direção, intensidade e duração”. O autor ainda teoriza que a motivação é um conceito psicológico, ele influencia “fatores relacionados com as capacidades cognitivas dos seres humanos” (NEVES, 2007, p. 28). Entretanto, Ferreira Rocha (2017) diz que, no ramo organizacional, essa definição é no mínimo delimitante, pois mesmo quando o indivíduo está motivado ou tem fatores que o motivam, ele nem sempre excederá as expectativas ou fará além do que lhe é proposto.

Para Bergamini (1990 *apud* ROCHA 2017, p. 32), a motivação “é uma força propulsora que leva o indivíduo a satisfazer as suas necessidades e desejos; uma energia interna, algo que vem de dentro do indivíduo, fazendo com que este se coloque em ação”. O autor ainda afirma que o “estar motivado não deve ser confundido com situações em que se experimentam momentos de alegria, de entusiasmo e bem-estar ou de euforia” (BERGAMINI, 1998, *apud* ROCHA, 2017, p. 32).

Resumindo, a motivação é tudo aquilo que gera a ação. Ela pode ser a soma de diversos fatores, a satisfação de cada necessidade da pirâmide. Nas organizações, a motivação está ligada diretamente às influências que a liderança tem sob os colaboradores. Portanto, o objetivo da ação interventiva, que visa a introdução de uma gestão humanizada dentro da empresa, é construir um plano motivacional eficaz e ainda mais eficiente.



2.3 O QUE É UMA EMPRESA HUMANIZADA?

O conceito de humanização tem sido bastante explorado nos últimos anos. No início, foi aplicado somente na área de saúde e na área social, porém, esse termo tem sido cada vez mais usado nas organizações, isso porque a área humanista, que, conforme Klundert e Boeschoten (2016), é de onde surgiu o termo, defende a ideia de que tudo ligado aos recursos humanos deve engajar o princípio da estrutura biopsicossocial, em que as necessidades humanas vão além da necessidade física ou psicológica, mas na concepção de um melhoramento social, buscando diminuir as injustiças sociais. Para Costa (2003 *apud* CUNHA *et al.*, 2014, p. 182), “a humanização significa respeitar o trabalhador enquanto pessoa, enquanto ser humano.”

Nesse sentido compreende-se que uma empresa humanizada é aquela que “agrega valores para além da maximização do lucro para os acionistas” (BRANCO; VERGARA, 2001 *apud* ROCHA, 2017, p. 52). Ou seja, são instituições que se preocupam tanto com o funcionário quanto com o meio, da mesma forma que se importa com os lucros. “Ao nível interno, promovem a melhoria na qualidade de vida e de trabalho visando a construção de relações mais democráticas e justas, mitigam as desigualdades e diferenças de raça e sexo e contribuem para o desenvolvimento e crescimento das pessoas.” (ROCHA, 2017, p. 52)

Segundo Teixeira *et al.* (2021), no nível externo, essas empresas se preocupam com o futuro que a sociedade e o mundo terão, e como a empresa irá deixar sua marca nessa sociedade politicamente correta. Portanto, implementam ações sociais que tem como objetivo promover a conscientização ecológica, de modo a diminuir os desperdícios e acúmulos de poluição que a organização pode produzir.

As empresas que têm como meta envolver toda a organização, e consequentemente seus colaboradores, em torno de uma causa social, com o intuito de focar os seus recursos e esforços, pode ser considerada uma organização humanizada. Pois, de acordo com Sisodia *et al.* (2015), todos aqueles que fazem parte uma empresa que



apresenta uma estrutura humanizada, devem conhecer e reconhecer, dentro e fora dessa estrutura, as ações em que participam, e saber que a meta é ser uma fonte real de possibilidades, é ser uma ferramenta que mudará o mundo. Sendo assim, de acordo com o artigo “O que é uma empresa humanizada?”, do Sisodia *et al.* (2015), que pode ser encontrado na plataforma Melhor RH, pode-se considerar que a empresa humanizada: “é a que subscreve um propósito de existência que vai além da geração de lucro e têm em consideração os interesses de todos os shareholders etc.” (SISODIA *et al.*, 2015).

Conforme Sisodia *et al.* (2015), a gestão de recursos humanos humanizado é uma jornada rumo à transcendência. Aliada ao pensamento sistêmico, essa gestão de pessoas é, no conceito dos autores, o futuro empresarial.

Portanto, busca-se, através dessa reestruturação e introdução a essa nova cultura dentro da empresa, inovar a organização e evidenciar sua marca no novo mercado empresarial. Investir no colaborador é investir no futuro da empresa, e investir num mundo sustentável é salvar o futuro. Sendo assim, o plano de ação interventivo objetiva promover a marca para uma nova geração.

2.4 FERRAMENTA 5W2H

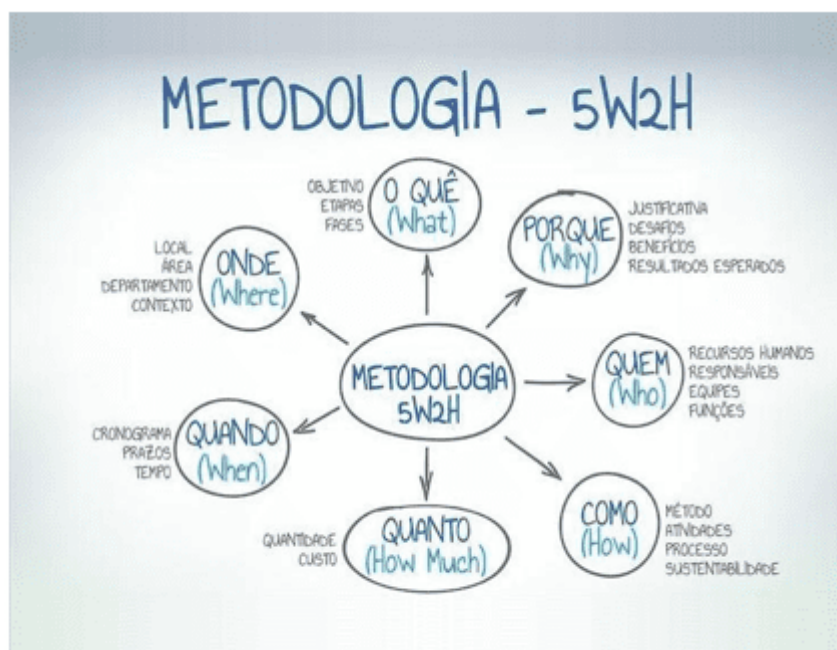
De acordo com o Professor Nakagawa (2015), a ferramenta 5W2H, utilizada na análise do estudo de caso presente, é uma ferramenta tão óbvia e amplamente utilizada que não existe uma concordância sobre sua origem ou quem a desenvolveu. A ferramenta 5W2H é um plano de ação que serve para auxiliar na tomada de decisões de diversas áreas.

Para corroborar, Silva *et al.* (2013), dizem que o conceito ou a visão sobre esse método ser percebido como uma ferramenta capaz surgiu entre as empresas automobilísticas do Japão, mas que não se tem uma fonte específica. Os autores ainda observam que a ferramenta “consiste num plano de ação para atividades pré-

estabelecidas que precisem ser desenvolvidas com a maior clareza possível, além de funcionar como um mapeamento dessas atividades.” (SILVA *et al.*, 2013, p. 03)

O 5W2H, conforme foi observado, é uma ferramenta constituída por 7 questões, originalmente em inglês, que deram origem à sigla. As questões se encontram na figura a seguir:

Figura SEQ Figura * ARABIC 1 - Diagrama 5W2H



Fonte: <http://www.agarreseusuccesso.com.br/5w2h-entenda-o-que-e/>

Com base no diagnóstico organizacional, a ferramenta 5W2H foi escolhida para planejar, organizar, facilitar a introdução e maximizar a eficiência do plano interventivo proposto pela empresa T. P. Manutenção.

3. MATERIAIS E MÉTODOS

Toda pesquisa é uma ferramenta para coletar conhecimento, mas ela deve seguir um padrão para que possa ser considerada científica, o qual é conhecido como método. Conforme Carvalho *et al.* (2019, p. 11): “A pesquisa corresponde a um

RC: 117500

Disponível em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/sistema-humanizado>



conjunto de ações que deve seguir uma série de procedimentos previamente definidos". Tais procedimentos são chamados de metodologia.

3.1 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Os procedimentos, de acordo com Gil (2002 *apud* CARVALHO *et al.*, 2019, p. 11), desenvolvem-se através de diversas fases que se iniciam com uma questão, um problema para o qual o pesquisador necessita encontrar uma solução, um resultado que satisfará a fome pelo conhecimento.

3.1.1 QUANTO À NATUREZA

A natureza da pesquisa em questão é qualitativa, pois ela tem como objetivo o aprofundamento dos dados coletados, visando a compreensão do todo, não se importando com a representação numérica, mas sim com as características e a objetivação dos fenômenos (SILVEIRA; CÓRDOVA, 2009 *apud* GERHARDT; SILVEIRA, 2009).

Como forma de corroborar a escolha feita, ressalta-se que Carvalho *et al.* (2019) diz que, a pesquisa qualitativa se torna a mais viável quando a compreensão a respeito da complexidade das informações coletadas for considerada, para o pesquisador, como um dos pontos mais fundamentais da pesquisa.

3.1.2 QUANTO AOS FINS

De acordo com Severino (2013, p. 96), a pesquisa exploratória "busca apenas levantar informações de determinado objeto, delimitando assim um campo de trabalho, mapeando as condições de manifestação desse objeto, em outras palavras ela é a preparação para uma pesquisa explicativa."

Severino (2013) ainda completa dizendo que a pesquisa explicativa é aquela que, além de registrar o fenômeno, o analisa, buscando identificar suas causas. Nesse sentido, ela se encaixa no estudo proposto.



3.1.3 QUANTO AOS MEIOS

A análise dos dados quantitativos foi objetiva e sistemática em relação aos conteúdos, de modo que os dados foram dispostos em tabelas de acordo com os resultados obtidos. Para a realização da análise, foi utilizada uma estratégia estatístico-descritivo. Em primeiro lugar, a utilização desse método tem como objetivo: organizar, resumir e descrever os aspectos importantes desses dados coletados. Em segundo lugar, este método também tem o objetivo identificar erros e anomalias que possam acontecer se houver um registro incorreto de algum dado (REIS; REIS, 2002 *apud* MOZZATO; GRZYBOVSKI, 2011, p. 05).

Para corroborar e consolidar os meios apresentados, Branski *et al.* (2020, p. 06) descreve o seguinte: “O estudo de caso é um método de pesquisa que utiliza, dados qualitativos, coletados a partir de eventos reais, com o objetivo de explicar, explorar ou descrever fenômenos atuais inseridos [...] Caracteriza-se por ser um estudo detalhado”.

4. RESULTADO E DISCUSSÕES

Com base em pesquisas realizadas na fase de diagnóstico organizacional, verificou-se que a organização apresenta graus variados de desempenho, bem como pontos críticos para o suporte funcional da organização, pois, ao comparar a média, pôde-se observar a deficiência no setor de recursos humanos, conforme mostra o gráfico demonstrativo a seguir:

Gráfico 1 - Avaliação dos setores do diagnóstico organizacional.



Fonte: De autoria própria, 2021.

Observa-se que a empresa apresenta melhor desempenho na área de marketing e na área de logística. Enquanto isso, os pontos médios concentram-se nas áreas de finança, administração e operacional. O setor de recursos humanos apresentou-se como a área mais crítica da organização, portanto, requer maior atenção. Essa necessidade também pode ser observada a seguir, no quadro avaliativo do setor em questão:

Quadro 1- Quadro avaliativo do setor de RH

| ÁREA FUNCIONAL | | NÍVEL OU GRAU DE AVALIAÇÃO | | | | |
|------------------|--|----------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------------|
| RECURSOS HUMANOS | | Ponto muito forte 5 | Ponto forte 4 | Ponto médio 3 | Ponto fraco 2 | Ponto muito fraco 1 |
| 1 | Recrutamento e seleção através de terceirizado | | X | | | |
| 2 | Segurança no trabalho | | | X | | |
| 3 | Sistemas de recompensas | | | | X | |
| 4 | O colaborador tem conhecimento | | | | | X |

RC: 117500

Disponível em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/sistema-humanizado>



| | | | | | | |
|---------------------------------------|--|-----|-----|-----|-----|-----|
| | do organograma e dos graus de hierarquia | | | | | |
| 5 | Introdução de novos conhecimentos e capacitação interna | X | | | | |
| 6 | Política salarial, benefícios, higiene e segurança interna | | | | X | |
| 7 | Clima organizacional agradável | | | X | | |
| 8 | Treinamentos específicos | X | | | | |
| 9 | Limpeza e organização entre setores | | | X | | |
| 10 | Valorização dos colaboradores | | | | X | |
| TOTAL (Σ) | | 10 | 4 | 9 | 4 | 1 |
| MÉDIA POR GRAU (POR COLUNA) | | 1,0 | 0,4 | 0,9 | 0,4 | 0,1 |
| DESEMPENHO DA ÁREA (Σ) TOTAL | | 2,8 | | | | |

Fonte: De autoria própria, 2021.

* Nessa avaliação o 5 é o valor máximo (ponto muito forte) e 1 é o valor mínimo (ponto muito fraco).

Portanto, conforme constatou-se no quadro demonstrativo acima, os fatores apresentados e considerados como mais críticos são os itens básicos e essenciais da área de Recursos Humanos do T. P. Manutenção, que precisam ser trabalhados para melhorar a execução dos processos e aumentar a participação e o interesse dos funcionários, pois precisam estar alinhados com as políticas organizacionais de maneira consistente. Para isso, devem ser bem treinados, ter padrões estabelecidos, estar motivados e se identificar com a empresa para atingir seus objetivos. Dessa maneira, a questão norteadora desta pesquisa é: quais estratégias de gestão de recursos humanos podem ser implementadas na T. P. Manutenção a fim de que haja melhor qualidade de vida ao funcionário e aumento em sua produtividade?

RC: 117500

Disponível em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/sistema-humanizado>



4.1 PLANEJAMENTO DAS AÇÕES

Um plano de ação é um quadro demonstrativo sobre as ações que serão postas em exercício. Ele normalmente é feito no sistema Excel, e contém as seguintes informações: objetivos, ações e responsabilidades com as datas de entrega. O desenvolvimento de um plano de ação inclui várias etapas, por isso é necessário disciplina para concluí-las. O plano de ação separa todas as fases detalhadas da execução, permitindo um estudo mais detalhado e seguro de todas as atividades necessárias para atingir um objetivo específico.

De acordo com Peter Drucker (1999), em uma entrevista a HSM – Management, os planos de ação precisam servir de base para a gestão do tempo, ou seja, o recurso mais escasso e valioso de um executivo. Em uma organização, seja ela pública, privada ou uma entidade sem fins lucrativos, se o plano de ação não determinar como o executivo deve usar o tempo que possui, a perda de tempo se torna algo inevitável.

Tabela 1 - Ações Interventivas

| Item | Ação Interventiva | Procedência | Tempo | Custo |
|------|--|---|-----------|----------|
| 1 | Elaboração do plano de capacitação profissional | Falta de treinamento específico | Dois dias | 1.500,00 |
| 2 | Treinamento e capacitação de gestores na comunicação não-violenta e liderança. | Necessidade de desenvolver uma comunicação mais clara e aberta. | Um dia | 2.100,00 |
| 3 | Implementação do plano de incentivos e reconhecimento | Falta incentivo para os colaboradores como benefícios | Dois dias | 1.550,00 |
| 4 | Implantar ferramentas | Desmotivação para | Dois dias | 2.850,00 |



| | | | | |
|-------|--|---|----------------|-----------|
| | do marketing interno | até mesmo conhecer a estrutura da organização | | |
| 5 | Implementação de campanhas sobre saúde mental | Necessidade de promover a saúde mental entre colaboradores e gestores | Semestralmente | 1.300,00 |
| 6 | Implementar campanhas sociais de engajamento com a comunidade | Falta de vínculo entre empresa, funcionários e comunidade. | Anualmente | 5.000,00 |
| 7 | Implementação da avaliação do desempenho e repasse do feedback | Necessidade de feedback para promover o diálogo entre funcionário e empresa | Mensalmente | 500,00 |
| Total | | | | 14.800,00 |

Fonte: De autoria própria, 2022.

4.1.1 ELABORAÇÃO DO PLANO DE CAPACITAÇÃO PROFISSIONAL

Investir na formação profissional é importante para formar e desenvolver as competências técnicas dos colaboradores. Portanto, é imperativo investigar as necessidades da organização e desenvolver um plano de treinamento e desenvolvimento que atenda a essas necessidades. De acordo com Silva (2015), o treinamento e capacitação é uma educação normalmente institucionalizada, que tem como objetivo a adaptação do colaborador a uma determinada atividade.

Nesse sentido, a T. P. Manutenção tem satisfeito suas necessidades, mas pode melhorar, já que todo o treinamento e capacitação está exclusivamente voltado ao

RC: 117500

Disponível em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/sistema-humanizado>



setor operacional. O que falta é treinamento e capacitação para que determinado funcionário, que queira sair do setor operacional e ir para o setor administrativo ou que queira traçar um plano de carreira, esteja preparado para se encaixar nas tarefas propostas pelo cargo.

Tabela 2: 5w2h – Elaboração do plano de capacitação profissional

| Elaboração do plano de capacitação profissional | |
|---|---|
| O que fazer? | Promover treinamento e capacitação para futuramente implementar um plano de carreira. |
| Quem? | Os colaboradores do setor operacional |
| Onde será feito? | Na empresa T.P. Manutenção |
| Quando fazer? | Primeira quinzena de novembro de 2022 |
| Por que será feito? | Para desenvolver o engajamento e a motivação entre os colaboradores em relação a empresa. |
| Como fazer? | Fazendo parceria com instituições de ensino e capacitação profissional que possam promover esses cursos, assim o funcionário terá a oportunidade de desenvolver novas habilidades e ainda obter a certificação. |
| Quanto custa? | 2.100,00 |

Fonte: De autoria própria, 2022.

4.1.2 TREINAMENTO E CAPACITAÇÃO DE GESTORES EM COMUNICAÇÃO NÃO-VIOLENTA E LIDERANÇA

Na gestão de recursos humanos, a comunicação é essencial, e isso se evidencia ainda mais quando o foco se estabelece no colaborador como um ser humano. Sendo assim, a comunicação deve ser sempre clara, objetiva, eficiente e, acima de

RC: 117500

Disponível em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/sistema-humanizado>



tudo, deve estar alinhada ao conceito de não-violência. Contudo, o conceito aplicado aqui não se limita ao vocabulário agressivo, as intenções por trás do diálogo empregado também devem ser consideradas. A T.P. Manutenção não tem domínio da comunicação sem ruído, e falha totalmente na comunicação não-violenta. A relação entre gestor e colaborador é frágil e extremamente carregada de formalidade, portanto, existe uma necessidade de moldar uma nova forma de comunicação e liderança.

Tabela 3: Treinamento e capacitação de gestores em comunicação não-violenta e liderança.

| Treinamento e capacitação de gestores na comunicação não-violenta e liderança. | | |
|--|--|--|
| O que fazer? | | Promover treinamento e capacitação de gestores sobre comunicação não-violenta e liderança humanizada. |
| Quem? | | Gestores de todos os setores |
| Onde será feito? | | Na empresa T.P. Manutenção |
| Quando fazer? | | Primeira quinzena de outubro de 2022 |
| Por que será feito? | | Para desenvolver relações interpessoais saudáveis e a confiança dos colaboradores na empresa e no seu gestor. |
| Como fazer? | | Contratar um profissional especialista em comunicação não-violenta e coaching em liderança. |
| Quanto custa? | | 1.500,00 para a elaboração do plano. Em relação a parceria, é necessário realizar um levantamento de orçamento que possa ser negociável. |

Fonte: De autoria própria, 2022.



4.1.3 IMPLEMENTAÇÃO DO PLANO DE INCENTIVOS

Um programa de incentivo nada mais é do que um sistema com objetivos a serem alcançados. Se ele traz recompensas, consequentemente atinge um patamar de reconhecimento, que acaba motivando os funcionários por seu comportamento, engajamento e desempenho. Fornece aos trabalhadores incentivos financeiros ou não econômicos. O objetivo é atender as necessidades dos colaboradores e buscar coordenar a satisfação do colaborador com os interesses da empresa.

A T. P. Manutenção não contempla um programa de benefícios que satisfaça seus colaboradores, o plano saúde pode ser dado como exemplo de um dos benefícios que não são concedidos. Os benefícios limitam-se ao básico, vale transporte e alimentação, o que contribui para a falta de satisfação advindas dos colaboradores, mesmo quando o salário é compatível com função, pois esse valor ainda é insatisfatório. Ou seja, constata-se que os benefícios oferecidos pela empresa não contribuem para a motivação do funcionário.

Tabela 4: Implementação do plano de incentivos e reconhecimento.

| Implementação do plano de incentivos e reconhecimento. | |
|--|--|
| O que fazer? | Implementar benefícios e incentivos |
| Quem? | Colaboradores de todos os setores e todos os cargos |
| Onde será feito? | Na empresa T. P. Manutenção |
| Quando fazer? | Primeira quinzena de dezembro de 2022. |
| Por que será feito? | Para auxiliar no desenvolvimento da motivação dos colaboradores. |



| | |
|---------------|---|
| Como fazer? | Contratar um plano de saúde completo para os funcionários e seus dependentes; premiar os funcionários destaques do mês com jantar para dois, com tudo pago, em um restaurante de excelência; promover, durante o ano, um quadro de realizações e realizar, no final do ano, um evento de premiação com viagens e sorteio de bens produzidos pela empresa. |
| Quanto custa? | 1.550,00 por funcionário. |

Fonte: De autoria própria, 2022.

4.1.4 IMPLEMENTAÇÃO DE FERRAMENTAS DO MARKETING INTERNO

O marketing interno é um método publicitário que tem como objetivo promover um ambiente motivador que influencia o colaborador a desenvolver uma relação próxima com a empresa. Conforme Garcia (2016, p. 21), “desenvolver a boa vontade de colaboradores também é uma das atividades das Relações Públicas e as organizações começaram a notar que os conhecimentos, experiência e a lealdade do colaborador eram mais preciosas do que se imaginava.”

Verificou-se, através do diagnóstico organizacional realizado na T. P. Manutenção, que essa atividade era negligenciada pelo setor de recursos humanos, e isso pode ser comprovado devido à falta de conhecimento de vários colaboradores a respeito da visão, missão e valores da empresa. Ou seja, esse fato demonstra que existe uma lacuna entre colaboradores e a organização.

Tabela 5: Implantar ferramentas do marketing interno.

| | |
|---|---|
| Implantar ferramentas de marketing interno. | |
| O que fazer? | Implementar ferramentas do marketing para a promoção da visão, valores e missão da empresa. |

RC: 117500

Disponível em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/sistema-humanizado>



| | |
|---------------------|--|
| Quem? | Colaboradores de todos os setores e todos os cargos |
| Onde será feito? | Na empresa T.P. Manutenção |
| Quando fazer? | Primeira quinzena de fevereiro de 2023. |
| Por que será feito? | Para promover o conhecimento dos colaboradores sobre a organização e estrutura da empresa, visando o aumento de satisfação do público interno. |
| Como fazer? | Contratar uma empresa externa para aplicar pesquisa sobre o clima organizacional, divulgação através de pôsteres e anúncios sobre o histórico da empresa, logomarca, missão, visão e valores de cada setor, além da divulgação das ações sociais da empresa, com fotos de funcionários reais, com devida autorização de uso de imagem. |
| Quanto custa? | 2.850,00. |

Fonte: De autoria própria, 2022.

4.1.5 IMPLEMENTAÇÃO DE CAMPANHAS SOBRE SAÚDE MENTAL

De acordo com a OMS, a definição de saúde mental é: “um estado de bem-estar em que o indivíduo está ciente de suas próprias habilidades, pode enfrentar as tensões normais da vida, pode trabalhar de forma produtiva e frutífera e é capaz de contribuir com a sua comunidade”. É do interesse das organizações que seus colaboradores alcancem esse equilíbrio, pois qualquer interferência na saúde, seja ela física ou psicológica, irá refletir no seu desempenho.

A empresa T.P. Manutenção não tem nenhum plano de incentivo para a promoção da saúde mental na empresa. Muitos colaboradores precisam produzir em meio a altos níveis de estímulos estressores, além de sofrerem pressão para aumentar a produtividade e não receberem nenhum tipo de motivação da empresa. Nesse

RC: 117500

Disponível em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/sistema-humanizado>



cenário, implementar campanhas para a promoção e prevenção da saúde mental irá refletir de modo positivo na produtividade.

Tabela 6: Implementação de campanhas sobre saúde mental

| Implementação de campanhas sobre saúde mental | |
|---|---|
| O que fazer? | Promover campanhas sobre a saúde mental |
| Quem? | Colaboradores de todos os setores e todos os cargos |
| Onde será feito? | Na empresa T.P. Manutenção |
| Quando fazer? | Primeira quinzena de janeiro de 2023. |
| Por que será feito? | Para auxiliar no desenvolvimento de um ambiente laboral acolhedor, saudável e promover a saúde mental dos funcionários perante as pressões do trabalho. |
| Como fazer? | Contratar um especialista em saúde mental, como um psicólogo clínico, para dar palestras, promover roda de conversa e, se necessário, terapia em grupo. |
| Quanto custa? | 1.300,00. |

Fonte: De autoria própria, 2022.

4.1.6 IMPLEMENTAÇÃO DE CAMPANHAS SOCIAIS DE ENGAJAMENTO COM A COMUNIDADE

Como forma de contribuir para o melhoramento social e diminuição de injustiças sociais, várias empresas promovem ações sociais. Esse é o resultado de uma política de responsabilidade social. Ao promover essas ações, a empresa transmite para a sociedade a sua política social; para a comunidade, o seu comprometimento;



e para colaborador, seu caráter responsável, abrindo espaço para a possibilidade de aumentar a autoestima e a produtividade, além de ressaltar ainda mais sua marca.

De acordo com Benedicto (2002), toda empresa tem uma responsabilidade social. A empresa T. P. Manutenção já tem características da dita responsabilidade social. Ela contrata colaboradores de todos os gêneros e sexualidade de igual modo, além de investir em conscientizar seus funcionários sobre a maneira correta de tratar seus companheiros de trabalho e o respeito dentro do âmbito laboral. Promover ações sociais nesse nível impulsiona automaticamente o marketing social, que faz com que esses exemplos cheguem a diversos públicos, principalmente o público mais jovem.

Tabela 7: Plano de incentivos a campanhas sociais e engajamento com a comunidade

| | |
|---|--|
| Implementar campanhas sociais de engajamento com a comunidade | |
| O que fazer? | Implementar campanhas sociais, de modo a envolver colaboradores e a comunidade |
| Quem? | Colaboradores de todos os setores e todos os cargos |
| Onde será feito? | Na empresa T. P. Manutenção |
| Quando fazer? | Primeira quinzena de dezembro de 2022. |
| Por que será feito? | Para auxiliar no desenvolvimento do engajamento da empresa e da marca com os colaboradores, empresa e comunidade. |
| Como fazer? | Promover ações sociais como: campeonato de futebol dos funcionários; arrecadação de alimentos não perecíveis, brinquedos e dinheiro (as arrecadações serão direcionadas a instituições não governamentais e comunidades carentes); ações aliadas ao meio ambiente, como reciclagem e limpeza de igarapés; inclusão e diversidade, através de |



| | |
|---------------|--|
| | contratação de pessoas da comunidade LGBTQIA+. |
| Quanto custa? | 5.000,00 |

Fonte: De autoria própria, 2022.

4.1.7 IMPLEMENTAÇÃO DA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E DO FEEDBACK

De acordo com Chiavenato (2020), a avaliação de desempenho humano é um método que visa a diminuição de dúvidas e fragilidades, ao mesmo tempo em que procura a promoção da harmonia dentro do ambiente laboral, ou seja, é um meio de comunicação em que pode ocorrer críticas construtivas, sem desenvolver qualquer clima tenso ou tóxico. Esse retorno do reflexo do trabalho realizado por cada um promete desenvolver competências e habilidades mais ricas e complexas.

Conforme observou-se no diagnóstico organizacional, por meio de entrevistas, o feedback não é uma via de mão dupla, mas sim de mão única, pois está muito mais ligado à avaliação do desempenho do colaborador do que as ações da empresa que podem melhorar frente a perspectiva do colaborador. O desenvolvimento dessa cultura irá facilitar a comunicação entre setores, gestores e colaboradores.

Tabela 8: Implementação da avaliação de desempenho e repasse do feedback

| | |
|---|---|
| Implementação da avaliação de desempenho e do feedback. | |
| O que fazer? | Avaliar o desempenho tanto do colaborador quanto do gestor e administração. |
| Quem? | Colaboradores de todos os setores e todos os cargos |
| Onde será feito? | Na empresa T.P. Manutenção |
| Quando fazer? | Segunda quinzena de novembro de 2022. |



| | |
|---------------------|---|
| Por que será feito? | Desenvolver a comunicação e a implementação da cultura do feedback. |
| Como fazer? | Questionários aplicados através de links e avaliados por uma empresa especialista em pesquisa de campo. |
| Quanto custa? | 500,00. |

Fonte: De autoria própria, 2022.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante do exposto, as organizações devem encontrar formas de motivar os colaboradores a atenderem suas necessidades internas e externas para que tenham um sentimento de valorização, entretanto, isso vai além do salário referente ao cargo empregado. É necessário promover a satisfação e o bem-estar do colaborador dentro da organização e construir uma relação mútua entre os funcionários e a organização, essas ações refletirão na produção e na imagem que a empresa apresenta para a comunidade. A preocupação que a organização tem pelo mundo irá se mostrar na sua lucratividade.

De acordo com o estudo de caso, o departamento de recursos humanos da T. P. Manutenção tinha diversos problemas. Sua deficiência se mostrava na ignorância total dos colaboradores sobre a missão e visão da empresa. A maioria estava insatisfeita com os benefícios oferecidos e desmotivados pela ausência de um plano de carreira, e isso se refletia na qualidade do serviço prestado pelos funcionários.

O objetivo geral do plano de intervenção proposto, de propor a implementação de um sistema humanizado de gestão de recursos humanos na empresa investigada, e a questão norteadora, que visou responder sobre quais estratégias de gestão de recursos humanos podem ser implementadas na T. P. Manutenção a fim de que haja melhor qualidade de vida ao funcionário e aumento em sua produtividade, foram alcançados através de ações interventivas propostas, como: o

RC: 117500

Disponível em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/sistema-humanizado>



desenvolvimento de programas de capacitação profissional, a implantação de ferramentas de marketing interno, a implementação de programas de incentivo e reconhecimento, treinamento e capacitação de gestores na comunicação não violenta e liderança, implementação de campanhas sobre saúde mental, plano de incentivos à campanhas sociais e engajamento com a comunidade e implementação de avaliações de desempenho e feedback.

Conclui-se, portanto, que as ações interventivas podem possibilitar a introdução de uma nova estrutura organizacional sem grandes impactos negativos referente às finanças ou a produção gerada pela empresa.

REFERÊNCIAS

AZEVEDO, D. Revisão de Literatura, Referencial Teórico, Fundamentação Teórica e Framework Conceitual em Pesquisa – diferenças e propósitos. **Working paper**, 2016. Disponível em: <https://unisinos.academia.edu/DeboraAzevedo/Papers> Acesso em: 24 mai. 2022.

BRANSKI, R. M. *et al.* **Metodologia de estudo de caso aplicada a logística**. 2020. Disponível em: <http://www.lalt.fec.unicamp.br/scriba/files/escrita%20portugues/ANPET%20-%20METODOLOGIA%20DE%20ESTUDO%20DE%20CASO%20-%20COM%20AUTORIA%20-%20VF%2023-10.pdf> Acesso em: 24 mai. 2022.

BENEDICTO, S. C. de. **A Responsabilidade Social das Empresas: uma relação estreita com a educação**. 2002. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/3es2003-04.pdf> Acesso em: 24 mai. 2022.

CARVALHO, L. O. R. *et al.* **Metodologia científica: teoria e aplicação na educação a distância**. 2019. Disponível em: <https://portais.univasf.edu.br/dacc/noticias/livro-univasf/metodologia-cientifica-teoria-e-aplicacao-na-educacao-a-distancia.pdf> Acesso em: 24 mai. 2022.

RC: 117500

Disponível em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/sistema-humanizado>



CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**. 3ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CHIAVENATO, I. **Teoria Geral da Administração**. 10ª ed. São Paulo: Atlas, 2020.

CUNHA, M. P. *et al.* **Manual de comportamento organizacional e gestão**. 7ª ed. Lisboa: Editora RH, 2014.

DRUCKER, P. Seja seu próprio gerente: Na Era do Conhecimento, sucesso sorri para os que sabem administrar seus pontos fortes e fracos. **HSM – Management**. São Paulo, ano 3, n. 16, p. 78, 1999.

FORBES. Conheça as empresas que têm liderado a revolução do home office. **Forbes**, 2020. Disponível em: <https://forbes.com.br/negocios/2020/06/conheca-as-empresas-que-tem-liderado-a-revolucao-do-home-office/> Acesso em: 24 mai. 2022.

GARCIA, E. S. **O Marketing Interno/Endomarketing como Ferramenta nas Organizações**. 2016. Disponível em: <https://www.univates.br/bdu/bitstream/10737/1511/1/2016ElisaSaatkampGarcia.pdf> Acesso em: 24 mai. 2022.

GERHARDT, T.; SILVEIRA, D. T. (Org.). **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: UFRGS, 2009.

KLUNDERT, M. V. de; BOESCHOTEN, R. V. de. **Organisations and Humanisation: Perspectives on organising humanisation and humanising organisations**. 1º ed., Reeditado. Londres, p. 128, 2016. Routledge. DOI: <https://doi.org/10.4324/9781315599076>

MOTIVAÇÃO. In: DICIO, Dicionário Online de Português. Porto: 7Graus, 2022. Disponível em: <https://www.dicio.com.br/motivacao/> Acesso em: 24 mai. 2002.

MOZZATO, A. R.; GRZYBOVSKI, D. Análise de Conteúdo como Técnica de Análise de Dados Qualitativos no Campo da Administração: Potencial e Desafios. **Anpad**, v. 15, n. 4, p. 731-747, 2011.

RC: 117500

Disponível em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/sistema-humanizado>



NAKAGAWA, M. **Ferramenta: 5W2H – Plano de Ação para Empreendedores**. 2015. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/5W2H.pdf> Acesso em: 24 mai. 2022.

NEVES, A. L. **Motivação para o Trabalho**. 2ª edição, Lisboa: Editora RH, 2002.

ROCHA, O. de M. F. **A Humanização da Gestão de Recursos Humanos nas Organizações: um estudo de caso**. 2017. Disponível em: <https://recil.ensinolusofona.pt/bitstream/10437/8546/1/Humanizac%cc%a7a%cc%83o%20Gesta%cc%83o%20RH%20VERSA%cc%83O%20FINAL.pdf> Acesso em: 24 mai. 2022.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do Trabalho Científico**. São Paulo: Cortez, 1ª ed., 2014. Disponível em: https://www.ufrb.edu.br/ccaab/images/AEPE/Divulga%C3%A7%C3%A3o/LIVROS/Metodologia_do_Trabalho_Cient%3%ADfico_-_1%C2%AA_Edi%C3%A7%C3%A3o_-_Antonio_Joaquim_Severino_-_2014.pdf Acesso em: 24 mai. 2022.

SILVA, A. O. da. *et al.* **Gestão de Qualidade: Aplicação da Ferramenta 5W2H como plano de ação para projeto de abertura de uma empresa**. 2013. Disponível em: https://www.fahor.com.br/publicacoes/sief/2013/gestao_de_qualidade.pdf Acesso em: 24 mai. 2022.

SILVA, U. G. da. **Treinamento e Capacitação**. 2015. Disponível em: https://www.avm.edu.br/docpdf/monografias_publicadas/posdistancia/53380.pdf Acesso em: 24 mai. 2022.

SISODIA, R. *et al.* **O que é uma empresa humanizada?** 2015. Disponível em: <https://melhorrh.com.br/o-que-e-uma-empresa-humanizada/> Acesso em: 24 mai. 2022.

RC: 117500

Disponível em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/sistema-humanizado>



TEIXEIRA, H. J *et al.* **Fundamentos de Administração:** A busca do essencial. 2021. Disponível em: <https://www.amazon.com.br/Fundamentos-Administra%C3%A7%C3%A3o-busca-do-essencial-ebook/dp/B092W5T8N4> Acesso em: 24 mai. 2022.

Enviado: Maio, 2022.

Aprovado: Junho, 2022.