

**GESTÃO COM ALMA: POR QUE O HUMANISMO É FUNDAMENTAL PARA A ADMINISTRAÇÃO MODERNA**

Fernanda Carolina Bertolini

Discente de graduação do curso de administração: UNICENTRO

Email: ffernandacarolinabertolini@gmail.com

Rafaela Colombelli da Silva

Discente de graduação do curso de administração: UNICENTRO

Email: colombellirafinha@gmail.com

Tatiana Pereira Veloso

Discente de graduação do curso de administração: UNICENTRO

Email: tp3780210@outlook.com

**RESUMO:**

O presente estudo tem como objetivo evidenciar a relevância da abordagem humanística na administração das organizações, sublinhando os obstáculos enfrentados na adoção dessa perspectiva com estratégias produtivas de gestão humanizada, para que possa auxiliar no aprimoramento de melhores práticas gerenciais. O referencial teórico discute questões relacionadas à qualidade de vida no ambiente de trabalho, motivação e relações interpessoais no contexto laboral. Em relação à metodologia utilizada, a pesquisa foi realizada de maneira quantitativa, com uma amostra não probabilística, escolhida por conveniência, através de um formulário online aplicado a 78 colaboradores. Entre os principais resultados, constatou-se que 90% se sentem motivados ao receber elogios da liderança, 88% expressam satisfação com suas funções, 88% afirmam estar felizes em seus cargos, 85% sentem apoio da equipe, 81% relatam que suas queixas são tratadas de maneira paciente e clara pela chefia, 79% dizem se sentir acolhidos pela liderança, 78% mencionam a oportunidade de crescimento na carreira, 72% concordam que são reconhecidos por suas contribuições na empresa e 68% experimentam alguma frustração no trabalho. Como contribuição, a pesquisa ressalta a necessidade de uma gestão mais integrada, humanizada e eficiente, promovendo um ambiente laboral saudável, que motive e aumente a produtividade. Além disso, o estudo analisa como a gestão humanística pode elevar a satisfação dos colaboradores, fomentar lealdade e comprometimento, incrementar a produtividade e qualidade do trabalho, resultando, assim, em melhorias nos resultados das organizações.

**PALAVRAS-CHAVE:** Abordagem humanística, Comprometimento , Resultado nas Organizações.

## 1 Introdução

As organizações vêm desde antigamente trazendo fatores que não contribuem para a eficácia das mesmas e segundo Chiavenato (2000), essa integração gera grande impacto e seriam necessárias mudanças devido a abordagem molecular e desumana feita por Taylor. Aos poucos a abordagem clássica, que até o momento era conhecida, foi dando lugar para a abordagem humanística que traria um novo conceito de trabalho do homem e em grupo social, essa ênfase foi dada sobre as relações entre pessoas.

Com essas mudanças foi difícil impor as ideias e coloca-las em prática e ficou cada vez mais difícil a harmonia entre empresas e funcionários. “Assim, tanto os indivíduos como as organizações possuem objetivos a alcançar (CHIAVENATO, 2000).

A abordagem clássica, que era baseada nas teorias de Taylor e enfatizava a eficiência e a racionalidade na gestão das organizações, começou a ser questionada devido à sua abordagem mecânica e impessoal em relação aos funcionários. Essa abordagem, que considerava os trabalhadores como meros recursos produtivos, foi substituída aos poucos pela abordagem humanística, que valorizava as relações entre as pessoas e buscava uma visão mais integrada e humanizada do trabalho nas organizações.

No entanto, mesmo com as mudanças de abordagem, implementar as ideias humanísticas na prática nem sempre foi fácil. A harmonia entre as empresas e os funcionários tornou-se um desafio, pois exigiu uma mudança de mindset e uma nova forma de gestão que considerasse as necessidades e expectativas dos colaboradores como parte fundamental para o alcance dos objetivos organizacionais.

Tanto os indivíduos quanto as organizações possuem objetivos a serem alcançados, como destaca Chiavenato (2000). Portanto, é importante buscar uma integração entre os interesses dos funcionários e os objetivos organizacionais, reconhecendo a importância das relações humanas no ambiente de trabalho e promovendo uma gestão que valorize o bem-estar e a motivação dos colaboradores.

A abordagem humanística trouxe um novo conceito de trabalho, no qual os funcionários são vistos como seres humanos completos, com suas necessidades, expectativas e potencialidades, e não apenas como recursos produtivos. Valorizar as relações entre as pessoas, criar um ambiente de trabalho saudável e promover uma cultura organizacional baseada na confiança, colaboração e respeito mútuo são fundamentais para melhorar a eficácia das organizações e alcançar resultados sustentáveis a longo prazo.

Sendo assim, o presente estudo tem como objetivo demonstrar a importância da abordagem humanística para a administração em uma organização empresa, e como ela pode influenciar no comportamento e desempenho dos funcionários.

O estudo baseia-se na importância de compreender os desafios e as oportunidades relacionados à implementação da abordagem humanística nas práticas organizacionais. A abordagem humanística busca uma visão mais integrada e humanizada do trabalho nas organizações, valorizando as relações humanas e o bem-estar dos funcionários. No entanto, implementar essa abordagem na prática pode ser complexo e enfrentar obstáculos, o que pode afetar a eficácia das organizações e a relação entre os funcionários e a empresa.

Diante desse contexto, justifica-se a realização desta pesquisa para Contribuir para a compreensão dos desafios na implementação da abordagem humanística: A pesquisa pode identificar e analisar os principais obstáculos que as organizações enfrentam ao tentar implementar a abordagem humanística, fornecendo insights valiosos sobre as barreiras que precisam ser superadas para uma gestão mais humanizada nas organizações.

Identificar estratégias eficazes de gestão humanizada: A pesquisa pode explorar e analisar práticas e estratégias de gestão que têm se mostrado eficazes na promoção de uma cultura organizacional mais humanizada, oferecendo exemplos concretos de como as organizações podem adotar práticas mais humanizadas e integrá-las em suas operações.

Contribuir para o desenvolvimento de melhores práticas de gestão: A pesquisa pode fornecer recomendações e insights práticos para líderes e gestores organizacionais sobre como superar os desafios e implementar com sucesso a abordagem humanística nas práticas de gestão, promovendo assim um ambiente de trabalho mais saudável, motivador e produtivo.

Ampliar o conhecimento acadêmico sobre o tema: A pesquisa pode contribuir para a produção de conhecimento acadêmico na área de gestão e comportamento organizacional, preenchendo uma lacuna de pesquisa relacionada à implementação da abordagem humanística e fornecendo evidências empíricas que possam enriquecer o campo teórico e prático.

Subsidiar a tomada de decisões estratégicas nas organizações: Os resultados da pesquisa podem fornecer informações valiosas para líderes e gestores organizacionais embasarem suas decisões estratégicas em relação à adoção da abordagem humanística, permitindo uma gestão mais informada e orientada para o bem-estar dos funcionários e para a eficácia organizacional.

O objetivo do estudo é demonstrar a importância da abordagem humanística na administração de organizações por

meio de estudo aplicado junto a um grupo de colaboradores investigados.

Em resumo, a justificativa do estudo está fundamentada na importância de compreender os desafios e oportunidades relacionados à implementação da abordagem humanística nas práticas organizacionais, visando contribuir para o desenvolvimento de práticas de gestão mais humanizadas e eficazes, tanto do ponto de vista teórico quanto prático.

## 2 Referencial teórico

Nessa parte do referencial é abordado a respeito do tema qualidade de vida no trabalho, motivação e relacionamento no trabalho.

### 2.1 Qualidade de vida no trabalho

A abordagem humanística surgiu em 1929, em um momento em que a Teoria Administrativa passava por uma revolução de conceitos. Essa abordagem foi o que deu espaço para preocupação com as pessoas, em vez de se preocupar apenas com a máquina, a preocupação principal passou a ser a eficiência nas organizações.

Analise do trabalho e adaptação do trabalhador ao trabalho: Eram realizadas análises das características humanas que determinada tarefa exigia de quem fosse executá-la.

A adaptação do trabalho ao trabalhador: Essa etapa esteve focada em aspectos individuais e sociais do trabalho, que segundo a Teoria das Relações Humanas, predominam sobre os aspectos produtivos. Os principais temas abordados foram o estudo da personalidade do trabalhador e do gerente, também focou na motivação e nos incentivos do trabalho e a liderança.

Os integrantes de uma empresa conhecem seu ambiente de trabalho conforme a convivência evisão no seu dia a dia, o que lhe dá liberdade e influencia no seu desempenho profissional. Isso pode causar desempenhos distintos no interior das mesmas devido sua visão sob as condições de trabalho na organização. Há situações em que dependendo do seu grau de visão ou de seu grau de desenvolvimento e comportamento, ocorrem interações em grupo agilizando assim o processo pessoal e até mesmo dificuldades sócio profissionais.

A importância das chefias dando lhe respostas as respectivas e ideias apresentadas, não é o mesmo que lhe dar liberdade ou razão, mesmo com feedback, sempre estudando e analisando cada indivíduo se o mesmo está cumprindo o que lhe foi apresentado. Pois nem sempre ele desempenha sua função adequadamente. Justificando que nem sempre o indivíduo está colaborando com o desempenho em grupo ou quer apenas demonstrar até onde pode colaborar com a empresa (KANAANE, 1999).

### 2.2 Motivação no trabalho

Segundo Kanaane (1999) O homem com relação ao trabalho, traz consigo o comportamento com os colegas, ou seja, visto como forma positiva na relação de produtividade, o comportamento dos colaboradores é a parte chave no interior das organizações para interações sócio profissionais. No caso de desempenho negativo o motivo do mesmo será estudado para devida tomada de providencia.

Chiavenato (2000) contesta dizendo que as organizações vivem em meios controversos em um longo processo de adaptação e interação. Desse modo antes mesmo de contratar alguém para ocupar um cargo a empresa estuda a qualidade do indivíduo, revê suas qualificações e se ele se encaixa no perfil desejado para o cargo oferecido, objetivando que sua produtividade seja de máxima qualidade e que ele trabalhe com máxima potência. Depois de sérias seleções o indivíduo já incluso na organização é tratado de forma que se sinta à vontade em seu novo ambiente de trabalho, sente-se acolhido e que se adapte as exigências da empresa.

Ainda que a ARH trata de procurar e selecionar as pessoas de acordo com seu cargo, a organização depende de cada profissional incluso para seu devido planejamento, pois sem pessoas qualificadas a instituição ficará sem ação para atingir as metas e sucesso planejado. Portanto as organizações e as pessoas estão sempre interligadas uma a outra, sem organizações sem pessoas não haveria ARH' (CHIAVENATO, 2000).

Ao início da revolução industrial os empresários tratavam seus funcionários como máquinas tendo que fazer as operações de todo o produto sozinho. Taylor ao reconhecer as dificuldades das empresas buscou um método que poderia ajudar no desenvolvimento dos produtos dando mais qualidade de produto e maior produção ao fazer seus estudos encontrou um método que poderia ajudar no desenvolvimento e começou a colocar em prática sua teoria de tempos e movimentos onde o Taylor aplica a atividade de todo os funcionários e quanto demora para fazer cada tarefa do produto. Com isso Taylor estabeleceu a divisão de tarefas, onde teve sucesso, pois conseguiu aumentar a produção e também a divisão de trabalho na empresa.

Mesmo com a melhora da produção, o funcionário começou a adoecer rapidamente e começou das despesa para

as empresas e se desleixar com a produção. Com isso Ford começou a desenvolver outros métodos que poderia aumentar a produção novamente conhecida como Linha de Produção, onde os funcionários teriam que cumprir metas para conseguir um salário maior que outros grupos. Mesmo com esta melhoria não demorou muito para que voltasse ao mesmo desenvolvimento que antes.

Depois de todos os tipos de teorias que ajudou no início mais não conseguiu estabelecer um desenvolvimento melhor dos funcionários constantemente. Já Henry Gantt ao estudar muito para desenvolver sua teoria resolveu explicar um pouco do que poderia estar dificultando o desenvolvimento das empresas, deixando os empresários ser dependentes da maior produção tornando homo econômicos, com isso Gantt construiu um Diagrama para melhor funcionamento das empresas.

Mesmo depois de todas as teorias nada ajudou no funcionamento da empresa adequadamente. Até que o casal Gilbert elaborou sua teoria relacionada com a psicologia praticando uma satisfação humana. Como o desenvolvimento foi melhor as empresas começaram a se preocupar mais com seus funcionários e não somente com o dinheiro.

### 2.3 Relacionamento no trabalho

O desenvolvimento da empresa seria melhor quando os funcionários se sentem acolhidos no local de trabalho as empresas começaram a investir mais em seus funcionários fazendo com que o ambiente de trabalho não seja um lugar formal cheio de regras e deveres. Fez com que o local de trabalho se torne mais cheio de ideias abertas, diálogo, um local dinâmico e deixe os funcionários mais motivados para o trabalho desenvolvido. Hoje em dia as empresas buscam funcionários que sejam comprometidos, atenciosos e tenham um bom diálogo com as pessoas, tornando os consumidores mais acolhidos e mais dispostos a consumir, buscando cada vez mais melhorar ao máximo os funcionários que trabalham com o público, treinam paráter um bom desenvolvimento, conseguindo dar satisfação ao cliente e tenham um comportamento que não deixa o consumidor afligido.

Apresentando um pouco do que aconteceu no século passado, os experimentos feitos por Hawthorne foi conduzido entre 1927 e 1932 por Elton Mayo e seus colegas de trabalho em uma fábrica da Western Electric Company com o objetivo original de realizar experimentos sobre a luminosidade em um ambiente de trabalho com a eficiência do trabalhador medida pela produção. Com os primeiros resultados, a pesquisa logo se expandiu para estudar fadiga, acidentes de trabalho, rotatividade de funcionários e o efeito das condições físicas de trabalho na produtividade do trabalhador.

O objetivo de Hawthorne era que a habilidade social de um trabalhador demonstrasse seu nível de competência e desempenho, não sua habilidade de realizar movimentos corretamente em um tempo predeterminado; o comportamento do indivíduo é apoiado pelo comportamento do grupo. O grupo implementa métodos para manter o respeito por suas posições. Os que produziam em ritmo muito acelerado eram tratados com sarcasmo e apelidos como forma de desaprovação do grupo; a existência de uma organização informal composta por grupos sociais informais. Esses grupos formam o tecido humano da sociedade; e as relações interpessoais são atitudes desenvolvidas por meio da interação entre pessoas e um grupo, assim os pesquisadores concluíram que o aumento da produtividade não foi causado por eventos físicos, mas por uma complexa reação em cadeia emocional (SILVA, 2001).

## 2 METODOLOGIA

Foi realizada uma pesquisa bibliográfica em livros e artigos, afim de obter informações sobre o assunto, e Gil (2017), define a pesquisa bibliográfica como algo elaborado a partir de estudos já feitos sobre determinado tema. Detalhar que se trata de uma revisão bibliográfica.

Foram utilizadas variáveis quantitativas para mensurar aspectos relacionados à implementação da abordagem humanística nas práticas de gestão organizacional, como indicadores de satisfação dos participantes, percepção sobre a eficácia da abordagem, impactos na cultura organizacional, entre outros (COELHO e SOUZA, 2019). Os objetivos foram direcionados para compreender o impacto da abordagem humanística nas práticas de gestão, identificar possíveis benefícios ou desafios e propor estratégias para otimizar sua implementação, com base nos dados coletados.

A população estudada foi composta por pessoas que participam dessa área específica relacionada à pesquisa, como colaboradores de organizações, gestores, líderes ou profissionais envolvidos com a implementação da abordagem humanística nas práticas de gestão. A unidade de observação foi o indivíduo que trabalhava em alguma organização, ou seja, cada participante que respondeu o questionário.

Foram utilizadas escalas validadas na literatura ou desenvolvidas especificamente para a pesquisa, com itens quantitativos que puderam ser mensurados e analisados estatisticamente. As variáveis estavam relacionadas a

indicadores específicos de gestão de pessoas, cultura organizacional, políticas de recursos humanos, clima organizacional, entre outros, e foram mensuradas em uma escala numérica ou de concordância.

Foi utilizada uma técnica de amostragem não probabilística, por conveniência junto a 78 colaboradores, ou outra técnica que garantiu a aleatoriedade na seleção dos participantes. Isso permitiu que todos os participantes tivessem a mesma chance de serem selecionados para participar da pesquisa, garantindo a representatividade dos resultados (AAKER; KUMAR; DAY, 2001).

Foi realizada a coleta de dados de forma primária, por meio de questionários estruturados ou escalas validadas, que foram aplicados diretamente aos participantes da pesquisa. Os dados foram obtidos diretamente dos respondentes, que responderam aos questionários de forma voluntária e sigilosa.

Foi utilizada uma abordagem quantitativa, com análise estatística dos dados coletados, utilizando técnicas estatísticas adequadas para analisar as relações entre as variáveis investigadas e identificar possíveis padrões ou tendências. Os resultados foram analisados de forma objetiva, com base nos dados quantitativos coletados.

Os dados foram obtidos de fontes primárias, ou seja, coletados diretamente dos participantes da pesquisa por meio dos questionários aplicados. Os dados foram tratados de forma objetiva e imparcial pelos pesquisadores.

O estudo pode ter tido um recorte temporal, analisando a implementação da abordagem humanística em um período específico, ou um recorte setorial,

Por fim a técnica estatística foi realizada uma análise descritiva cruzada por gênero, faixa etária e tempo de serviço. Posteriormente aplicou-se o teste não paramétrica correlação de Spearman, que na visão de Field (2009), as correlações são caracterizadas por uma relação que pode estar conectada de maneira positiva, nula e negativa entre duas ou mais variáveis. Sua interpretação gera um número que varia de -1 a +1, quanto mais próximo dos extremos (-1 ou 1), maior é a força da correlação, por outro lado, os valores próximos de 0 implicam em correlações mais fracas ou inexistentes (KUHL, 2012), conforme demonstra o Tabela 1.

**Tabela 1 – Interpretação do coeficiente de correlação de Spearman**

COEFICIENTE DE CORRELAÇÃO	INTERPRETAÇÃO
± 1,00	Correlação positiva/negativa perfeita
± 0,91 a 0,99	Correlação positiva/negativa muito forte
± 0,71 a 0,90	Correlação positiva/negativa forte
± 0,61 a 0,70	Correlação positiva/negativa moderada alta
± 0,51 a 0,60	Correlação positiva/negativa moderada média
± 0,41 a 0,50	Correlação positiva/negativa moderada baixa
± 0,21 a 0,40	Correlação positiva/negativa fraca, mas definida
± 0,01 a 0,20	Correlação positiva/negativa leve, quase imperceptível
0	Correlação nula

Fonte: Kuhl (2012, p.174).

#### 4 Resultados e discussão

No Quadro 1 observa-se que de modo geral os entrevistados se sentem motivados pela equipe de trabalho, podemos frisar que quanto mais recente é o emprego mais apoio tem, concluímos que é o momento que a equipe está se conhecendo, fazendo assim com que todos se deem bem. Com o tempo e a rotina vem as desavenças e as indiferenças, de 3 a 8 anos é quando se tem o menor índice. De 9 anos + começa a aumentar novamente o percentual o que pode ocorrer com os ajustes das equipes, que ficam nela as pessoas que se entrosam e estão dispostas a ir para um mesmo lado.

**Quadro 1 - Tenho apoio pela minha equipe de trabalho**

	Gênero		Faixa etária			Tempo de serviço (anos)			Total
	Feminino	Masculino	Até 20	21 / 30	31 +	Até 2	3 / 8	9 +	
Concordo	85%	84%	85%	83%	88%	93%	81%	83%	85%
Indiferente	10%	5%	5%	4%	9%	4%	4%	17%	8%
Discordo	5%	11%	10%	13%	3%	4%	15%	0%	8%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Fonte - Pesquisa (2023)

No Quadro 2 de modo geral os entrevistados se sentem feliz no seu atual cargo, mas podemos também observar que as mulheres se sentem mais satisfeitas que os homens, podemos também ver que conforme mais velho o colaborador é mais satisfeito ele é, se deve pois já estão no trabalho de estabilidade ou no qual estudaram para estar, o que muitas vezes pessoas mais novas não conseguem, pois muitas das vezes não é o emprego dos sonhos, mas sim o que “aparece”.

**Quadro 2 - Sinto-me feliz dentro do cargo no qual trabalho**

	Gênero		Faixa Etária			Tempo de Serviço (anos)			Total
	Feminino	Masculino	Até 20	21 / 30	31 +	Até 2	3 / 8	9 +	
Concordo	98%	79%	80%	83%	97%	86%	92%	91%	88%
Indiferente	3%	3%	0%	4%	3%	0%	0%	9%	3%
Discordo	0%	18%	20%	13%	0%	14%	8%	0%	9%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Fonte: Pesquisa (2023)

No Quadro 3 verifica-se que a maioria dos entrevistados se sente motivado, e a maioria dos entrevistados que não se sentem motivados estão na faixa de 31+ o que nos mostra que a estabilidade é sim um fator que motiva o empregado, e o menor índice de satisfação está de 21 à 30 anos podemos dizer que isso se deve a fase da vida, muitas das vezes é nessa idade que os jovens estão “perdidos” e ainda procurando o “emprego ideal” o que pode ocorrer na insatisfação dos mesmos com o atual emprego.

**Quadro 3 - Sinto-me satisfeito com meu trabalho**

	Gênero		Faixa Etária			Tempo de Serviço (anos)			Total
	Feminino	Masculino	Até 20	21 / 30	31 +	Até 2	3 / 8	9 +	
Concordo	95%	82%	85%	79%	97%	89%	85%	96%	88%
Indiferente	5%	8%	5%	13%	3%	7%	8%	4%	6%
Discordo	0%		10%	8%	0%	4%	8%	0%	5%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Fonte: Pesquisa (2023)

No Quadro 4 percebe-se que a maioria se sente motivado dentro do espaço em que atua, e isso é super importante para o empregado, se sentir reconhecido e valorizado dentro do emprego é algo incrível, pois nos sentimos bem quando vemos que estamos acrescentando naquele espaço. E nos desperta mais interesse em ser cada vez melhor, para que o reconhecimento só venha continue.

**Quadro 4 - Sinto-me reconhecido dentro da empresa pelo trabalho que desenvolvo**

	Gênero		Faixa Etária			Tempo de Serviço (anos)			Total
	Feminino	Masculino	Até 20	21 / 30	31 +	Até 2	3 / 8	9 +	
Concordo	75%	68%	60%	58%	88%	71%	69%	78%	72%
Indiferente	13%	18%	15%	21%	13%	14%	12%	22%	15%
Discordo	13%	13%	25%	21%	0%	14%	19%	0%	13%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Fonte: Pesquisa (2023)

No Quadro 5 verifica-se que os homens disparadamente tem mais oportunidades de crescimento na carreira, e ainda nos primeiros anos de serviço, o que não é realidade na vida da maioria das mulheres, a percentagem de homens que não tem perspetiva de crescimento na carreira é metade da porcentagem das mulheres.

**Quadro 5 - Na empresa que trabalho, há possibilidade de crescimento de carreira**

	Gênero		Faixa Etária			Tempo de Serviço (anos)			Total
	Feminino	Masculino	Até 20	21 / 30	31 +	Até 2	3 / 8	9 +	
Concordo	70%	87%	80%	83%	75%	82%	85%	70%	78%
Indiferente	15%	5%	10%	0%	16%	11%	4%	17%	10%
Discordo	15%	8%	10%	17%	9%	7%	12%	13%	12%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Fonte: Pesquisa (2023)

No Quadro 6, percebe-se o quanto importante é quando o empregador elogia o seu empregado, faz com ele se sinta motivado e com isso produza mais. O Elogio é algo que nos surpreende e faz com que melhore nosso dia, o clima organizacional fica bom, e o empregado realiza seu trabalho mais alegre e motivado. Percebemos que as Mulheres se sentem mais motivadas quando recebem elogios.

**Quadro 6 - Sinto-me motivado quando recebo elogio da chefia**

	Gênero		Faixa Etária			Tempo de Serviço (anos)			Total
	Feminino	Masculino	Até 20	21 / 30	31 +	Até 2	3 / 8	9 +	
Concordo	95%	84%	95%	79%	94%	96%	85%	91%	90%
Indiferente	3%	13%	0%	17%	6%	0%	15%	9%	8%
Discordo	3%	3%	5%	4%	0%	4%	0%	0%	3%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Fonte: Pesquisa (2023)

No Quadro 7 frisa-se também a diferença de gênero, quando o numero de mulheres que já se frustraram no ambiente de trabalho é 20% maior que os homens, isso se dá pelo machismo ainda inserido na estrutura das empresas, onde as mulheres dificilmente chegam a subir na carreira, como vimos no quadro 5. Observa-se também que o numero de homens que não souberam responder (votaram indiferente), o que pode nos dar a alusão que nem sabem o que estar frustrado no trabalho.

**Quadro 7 - Já senti alguma frustração no meu ambiente de trabalho**

	Gênero		Faixa Etária			Tempo de Serviço (anos)			Total
	Feminino	Masculino	Até 20	21 / 30	31 +	Até 2	3 / 8	9 +	
Concordo	78%	58%	70%	75%	66%	64%	73%	70%	68%
Indiferente	13%	29%	10%	17%	25%	18%	19%	22%	21%
Discordo	10%	13%	20%	8%	9%	18%	8%	9%	12%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Fonte - Pesquisa (2023)

No Quadro 8 aponta que as mulheres se sentem mais acolhida do que os homens, com uma alta diferença na percentagem. Pessoas acima de 31 anos são as que se sentem mais acolhidas no lugar inserido, isso se da pela experiência já trabalhados em outros lugares e pensando no ambiente em que trabalha, se o chefe acolhe e elogia o seu funcionário, o empregado irá melhorar o seu desempenho e trabalhar mais feliz.

**Quadro 8 - Sinto-me acolhido pela minha chefia**

	Gênero		Faixa Etária			Tempo de Serviço (anos)			Total
	Feminino	Masculino	Até 20	21 / 30	31 +	Até 2	3 / 8	9 +	
Concordo	88%	71%	80%	71%	84%	86%	77%	78%	79%
Indiferente	8%	16%	0%	17%	16%	4%	12%	22%	12%
Discordo	5%	13%	20%	13%	0%	11%	12%	0%	9%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Fonte: Pesquisa (2023)

No quadro 9 verifica-se que ao contrário do Quadro 7, onde a maioria das mulheres concorda que a chefia age de forma paciente, o que não é geral na opinião dos homens. Concluímos também que o tempo de serviço de 3 a 8 anos é onde os funcionários mais se queixam de falta de paciência por parte da chefia, pode ser que como no quadro 1 é quando todos estão se conhecendo melhor e “mostrando quem são”.

**Quadro 9 - Quando ocorre algum problema na empresa, meu chefe age de forma paciente e clara**

	Gênero		Faixa Etária			Tempo de Serviço (anos)			Total
	Feminino	Masculino	Até 20	21 / 30	31 +	Até 2	3 / 8	9 +	
Concordo	90%	71%	75%	75%	88%	86%	73%	87%	81%
Indiferente	3%	16%	5%	8%	13%	4%	12%	13%	9%
Discordo	8%	13%	20%	17%	0%	11%	15%	0%	10%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Fonte: Pesquisa (2023)

Diante do exposto, o Quadro 9 apresenta o resumo dos achados na pesquisa, bem como o Quadro 10, apresenta o teste de correlação de Spearman e o Quadro 11 a relação entre as variáveis investigadas com suas correlações e p-valor significativo a 5%.

**Quadro 9 – Resumo geral da pesquisa**

	CONCORDO	INDIFERENTE	DISCORDO	TOTAL
Tenho apoio pela minha equipe de trabalho (Quadro 1)	85%	8%	8%	100%
Sinto-me feliz dentro do cargo no qual trabalho (Quadro 2)	88%	3%	9%	100%
Sinto-me satisfeito com meu trabalho (Quadro 3)	88%	6%	5%	100%
Sinto-me reconhecido dentro da empresa pelo trabalho que desenvolvo (Quadro 4)	72%	15%	13%	100%
Na empresa que trabalho, há possibilidade de crescimento de carreira (Quadro 5)	78%	10%	12%	100%
Sinto-me motivado quando recebo elogio da chefia (Quadro 6)	90%	8%	3%	100%
Já senti alguma frustração no meu ambiente de trabalho (Quadro 7)	68%	21%	12%	100%
Sinto-me acolhido pela minha chefia (Quadro 8)	79%	12%	9%	100%
Quando ocorre algum problema na empresa, meu chefe age de forma paciente e clara (Quadro 9)	81%	9%	10%	100%

**Quadro 10 - Resumo do teste estatístico não paramétrico – Correlação de Spearman**

		Var1	Var2	Var3	Var4	Var5	Var6	Var7	Var8	Var9
<b>Var1</b>	Rho de Spearman	—								
	p-value	—								
<b>Var2</b>	Rho de Spearman	0.403	—							
	p-value	< .001*	—							
<b>Var3</b>	Rho de Spearman	0.457	0.615	—						
	p-value	< .001*	< .001*	—						
<b>Var4</b>	Rho de Spearman	0.533	0.549	0.656	—					
	p-value	< .001*	< .001*	< .001*	—					
<b>Var5</b>	Rho de Spearman	0.403	0.271	0.340	0.414	—				
	p-value	< .001*	0.016*	0.002*	< .001*	—				
<b>Var6</b>	Rho de Spearman	0.362	0.342	0.338	0.433	0.230	—			
	p-value	0.001*	0.002*	0.003*	< .001*	0.043*	—			
<b>Var7</b>	Rho de Spearman	-0.131	0.028	-0.030	-0.122	0.013	0.069	—		
	p-value	0.252	0.811	0.795	0.289	0.907	0.547	—		
<b>Var8</b>	Rho de Spearman	0.578	0.396	0.499	0.571	0.448	0.445	-0.122	—	
	p-value	< .001*	< .001*	< .001*	< .001*	< .001*	< .001*	0.288	—	
<b>Var9</b>	Rho de Spearman	0.450	0.190	0.339	0.515	0.356	0.340	-0.154	0.626	—
	p-value	< .001*	0.096	0.002*	< .001*	0.001*	0.002*	0.177	< .001*	—

Fonte: autores (2023) – p-valor significativo a 5% (p<0,05) \*

**Quadro 11 – Variáveis com correlação com p. valor significativo**

Variável	Variável	Correlação	Análise	p.valor
Var 1 - Tenho apoio pela minha equipe de trabalho	Var 2 - Sinto-me feliz dentro do cargo no qual trabalho	0.403	Correlação positiva moderada baixa	< .001*
Var 1 - Tenho apoio pela minha equipe de trabalho	Var 3 - Sinto-me satisfeito com meu trabalho	0.457	Correlação positiva moderada baixa	< .001*
Var 1 - Tenho apoio pela minha equipe de trabalho	Var 4 - Sinto-me reconhecido dentro da empresa pelo trabalho que desenvolvo	0.533	Correlação positiva moderada média	< .001*
Var 1 - Tenho apoio pela minha equipe de trabalho	Var 5 - Na empresa que trabalho, há possibilidade de crescimento de carreira	0.403	Correlação positiva fraca, mas definida	< .001*
Var 1 - Tenho apoio pela minha equipe de trabalho	Var 6 - Sinto-me motivado quando recebo elogio da chefia	0.362	Correlação positiva fraca, mas definida	< .001*
Var 1 - Tenho apoio pela minha equipe de trabalho	Var 8 - Sinto-me acolhido pela minha chefia	0.578	Correlação positiva moderada média	< .001*
Var 1 - Tenho apoio pela minha equipe de trabalho	Var 9 - Quando ocorre algum problema na empresa, meu chefe age de forma paciente e clara	0.450	Correlação positiva moderada baixa	< .001*
Var 2 - Sinto-me feliz dentro do cargo no qual trabalho	Var 3 - Sinto-me satisfeito com meu trabalho	0.615	Correlação positiva moderada alta	< .001*
Var 2 - Sinto-me feliz dentro do cargo no qual trabalho	Var 4 - Sinto-me reconhecido dentro da empresa pelo trabalho que desenvolvo	0.549	Correlação positiva moderada média	< .001*
Var 2 - Sinto-me feliz dentro do cargo no qual trabalho	Var 5 - Na empresa que trabalho, há possibilidade de crescimento de carreira	0.271	Correlação positiva fraca, mas definida	0.016*
Var 2 - Sinto-me feliz dentro do cargo no qual trabalho	Var 6 - Sinto-me motivado quando recebo elogio da chefia	0.342	Correlação positiva fraca, mas definida	0.002*
Var 2 - Sinto-me feliz dentro do cargo no qual trabalho	Var 8 - Sinto-me acolhido pela minha chefia	0.396	Correlação positiva fraca, mas definida	< .001*
Var 3 - Sinto-me satisfeito com meu trabalho	Var 4 - Sinto-me reconhecido dentro da empresa pelo trabalho que desenvolvo	0.656	Correlação positiva moderada alta	< .001*
Var 3 - Sinto-me satisfeito com meu trabalho	Var 5 - Na empresa que trabalho, há possibilidade de crescimento de carreira	0.340	Correlação positiva fraca, mas definida	0.002*
Var 3 - Sinto-me satisfeito com meu trabalho	Var 6 - Sinto-me motivado quando recebo elogio da chefia	0.338	Correlação positiva fraca, mas definida	0.003*
Var 3 - Sinto-me satisfeito com meu trabalho	Var 8 - Sinto-me acolhido pela minha chefia	0.499	Correlação positiva moderada baixa	< .001*
Var 3 - Sinto-me satisfeito com meu trabalho	Var 9 - Quando ocorre algum problema na empresa, meu chefe age de forma paciente e clara	0.339	Correlação positiva fraca, mas definida	0.002*
Var 4 - Sinto-me reconhecido dentro da empresa pelo trabalho que desenvolvo	Var 5 - Na empresa que trabalho, há possibilidade de crescimento de carreira	0.414	Correlação positiva moderada baixa	< .001*
Var 4 - Sinto-me reconhecido dentro da empresa pelo trabalho que desenvolvo	Var 6 - Sinto-me motivado quando recebo elogio da chefia	0.433	Correlação positiva moderada baixa	< .001*
Var 4 - Sinto-me reconhecido dentro da empresa pelo trabalho que desenvolvo	Var 8 - Sinto-me acolhido pela minha chefia	0.571	Correlação positiva moderada média	< .001*
Var 4 - Sinto-me reconhecido dentro da empresa pelo trabalho que desenvolvo	Var 9 - Quando ocorre algum problema na empresa, meu chefe age de forma paciente e clara	0.515	Correlação positiva moderada média	< .001*
Var 5 - Na empresa que trabalho, há possibilidade de crescimento de carreira	Var 6 - Sinto-me motivado quando recebo elogio da chefia	0.230	Correlação positiva fraca, mas definida	0.043*
Var 5 - Na empresa que trabalho, há possibilidade de crescimento de carreira	Var 8 - Sinto-me acolhido pela minha chefia	0.448	Correlação positiva moderada baixa	< .001*

Var 5 - Na empresa que trabalho, há possibilidade de crescimento de carreira	Var 9 - Quando ocorre algum problema na empresa, meu chefe age de forma paciente e clara	0.356	Correlação positiva fraca, mas definida	0.001*
Var 6 - Sinto-me motivado quando recebo elogio da chefia	Var 8 - Sinto-me acolhido pela minha chefia	0.445	Correlação positiva moderada baixa	<.001*
Var 6 - Sinto-me motivado quando recebo elogio da chefia	Var 9 - Quando ocorre algum problema na empresa, meu chefe age de forma paciente e clara	0.340	Correlação positiva fraca, mas definida	0.002*
Var 8 - Sinto-me acolhido pela minha chefia	Var 9 - Quando ocorre algum problema na empresa, meu chefe age de forma paciente e clara	0.626	Correlação positiva moderada alta	<.001*

Fonte: autores (2023) – p-valor significativo a 5% ( $p<0,05$ ) \*

## 5 Conclusão

Como finalização do relato de pesquisa, considera-se que a abordagem humanística nas empresas possibilita um melhor desempenho para os funcionários do local, pois lhe dá mais confiança, credibilidade e acolhimento. Dessa forma o funcionário demonstra mais interesse e preocupação com a empresa.

Assim, entende-se que o objetivo foi atingido que tinha como proposta demonstrar a importância da abordagem humanística na administração de organizações, destacando os desafios na implementação dessa abordagem com estratégias eficazes de gestão humanizada, de forma que possa contribuir para o desenvolvimento de melhores práticas de gestão

A abordagem humanística faz com que o funcionário demonstre um comportamento agradável a empresa tornando o local onde trabalha mais lucrativo e de uma produção maior fazendo com que a empresa lucre com seu esforço e acabe melhorando mais o ambiente de trabalho para os funcionários, os funcionários tendo toda essa segurança, acabam mostrando ao consumidor um comportamento agradável, fazendo com que o mesmo consuma mais produtos da empresa.

Entre os principais achados, tem-se com resultados quanto a concordância que:

90% está motivado quando recebe elogio da chefia

88% sente satisfeito com o trabalho

88% declara estar feliz dentro do cargo que ocupa

85% tem apoio pela equipe de trabalho

81% comenta quando algum problema na empresa, o chefe age de forma paciente e clara

79% se diz acolhido pelo chefia

78% comenta que há possibilidade de crescimento de carreira

72% concorda que é reconhecido dentro da empresa pelo trabalho que desenvolve

68% sente alguma frustração no ambiente de trabalho

A contribuição da pesquisa se dá para que a comunidade acadêmica que estuda área de gestão de pessoas possa compreender o comportamento e opinião dos colaboradores em relação a atualidade do tema e que possa a pesquisa ser fontes de estudos futuros.

Quanto às limitações da pesquisa, por se tratar de amostra não probabilística, a análise fica restrita ao grupo pesquisado, e a estatística utilizada serviu com uma forma de verificar os principais fatores conforme respostas obtidas no estudo.

## Referências

- AAKER, KUMAR, DAY. **Pesquisa Marketing**. São Paulo: Atlas, 2001.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- COELHO, J. A. P. M., SOUZA, G. H. S. **Desenvolvimento de questionários e aplicação na pesquisa em Informática na Educação. Metodologia de Pesquisa Em Informática Na Educação: Abordagem Quantitativa de Pesquisa**, 2019.
- FIELD, A. **Descobrindo a estatística usando o SPSS-2**. Tradução Lorí Viali. 2.ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2017.
- KANAANE, Roberto. **Comportamento Humano nas Organizações: o homem rumo ao século XXI**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- KUHL, Marcos Roberto. **Interdependência entre a colaboração para inovação e o desempenho sustentável na indústria brasileira de eletroeletrônicos**. Tese de Doutorado. Universidade Federal do Paraná, 2012.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

PERIARD, Cláudia Valente. **Teoria das relações humanas – humanizando a empresa.** Disponível em: <http://www.sobreadministracao.com/teoria-das-relacoes-humanas- humanizando-a-empresa/>. Acesso em: 26 de agosto de 2019, as 20h.

SILVA, Reinaldo Oliveira da. **Teoria da Administração.** 5.reimpr. da 1 ed. de 2001. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.