



**UFRJ - Universidade Federal do Rio de Janeiro**  
**Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas**  
**Faculdade de Administração e Ciências Contábeis - FACC**

**LAURA MOCELLIN PESSOA**

**GESTÃO HUMANIZADA:**  
**PROPOSTA DE UMA ESCALA DE MENSURAÇÃO**

**Rio de Janeiro - RJ**

**2022**

**LAURA MOCELLIN PESSOA**

**GESTÃO HUMANIZADA:  
PROPOSTA DE UMA ESCALA DE MENSURAÇÃO**

Monografia apresentada como requisito parcial à obtenção do grau de Bacharel em Administração à Faculdade de Administração e Ciências Contábeis da Universidade Federal do Rio de Janeiro (FACC/UFRJ).

Orientador: Antônio Eugênio Valverde Mariani Passos

**Rio de Janeiro - RJ**

**2022**

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente, aos meus pais, por todo investimento na minha educação para que eu tivesse condições de concorrer a uma vaga na UFRJ. Por me apoiarem nos momentos de angústia, me incentivando e sempre acreditando em mim. Por serem os meus maiores parceiros de vida desde que me deram a vida.

Ao meu noivo, Matheus, por ser meu companheiro, amigo e ouvinte. Por toda a ajuda, ideias e sugestões desde o início da graduação até o término desta monografia.

Aos professores da FACC, mestres por excelência, por todo aprendizado e trocas que tivemos. Incluindo meu orientador, professor Antônio Eugênio, que, desde que o conheci, não tive dúvidas de quem gostaria que me orientasse neste trabalho.

A Ayra Consultoria, empresa júnior da UFRJ, a qual considero como a mais enriquecedora experiência que tive durante a graduação.

A todos os participantes deste estudo, que foram extremamente solícitos e acessíveis, e que foram imprescindíveis para a conclusão da monografia.

E a mim mesma, por sempre tentar dar o máximo que posso em tudo que me disponho a fazer.

## RESUMO

Este trabalho teve como objetivo a criação de uma escala de Gestão Humanizada, capaz de medir o nível de humanização nas práticas e processos empregados pelas empresas e, assim, constituir a Gestão Humanizada como uma medida do Comportamento Organizacional. A Gestão Humanizada (GH) é considerada um modelo de gestão de pessoas e negócios, que prioriza a sustentabilidade, a humanização dos processos, a valorização e reconhecimento das características individuais das pessoas envolvidas nas atividades organizacionais, a comunicação transparente e a participação harmônica dos agentes envolvidos; promove o desenvolvimento da sociedade em conjunto com o desenvolvimento organizacional, buscando diminuir os impactos ecológicos e amenizar os abismos sociais. Para a construção do instrumento, foram seguidos os procedimentos metodológicos para criação de escalas psicométricas, desde o levantamento bibliográfico para composição do construto e definição das categorias qualitativas que o representam, entrevistas com especialistas para auxiliar na constituição dos itens da escala, avaliação e realocação por juízes dos itens definidos e das categorias aos quais estariam atrelados e avaliação, por parte de profissionais de áreas, níveis hierárquicos e escolaridade distintos, para averiguação da linguagem utilizada e do funcionamento da escala. A partir da versão final da escala de Gestão Humanizada, é recomendada a validação estatística do instrumento. Uma vez validada, a escala permitirá avaliar o quão humanizada uma empresa é, contribuindo assim para estudos sobre o Comportamento Organizacional. Com ela, será possível comparar o nível de humanização em empresas distintas e verificar a relação desta variável com outras como comprometimento, satisfação, produtividade e desempenho organizacional.

Palavras-chave: Gestão Humanizada; Empresas Humanizadas; Humanização; Comportamento Organizacional.

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Temas e termos .....	10
Quadro 2 - Artigos identificados através da busca por “Gestão Humanizada” .....	11
Quadro 3 - Artigos identificados através da busca por “Gestão de Pessoas e Pandemia” .....	12
Quadro 4 - Artigos identificados através da busca por “Psicometria” e “Construção de Escalas de Medição” .....	12
Quadro 5 - Obras identificadas por pesquisas sobre o tema e indicações do Professor Orientador.....	13
Quadro 6 - Exemplo de Escala Likert .....	26
Quadro 7 - Exemplo de Escala Thurstone .....	27
Quadro 8 - Exemplo de medidas associadas às escalas de medição .....	28
Quadro 9 - Exemplo de listagem de itens e fatores para análise dos Juízes .....	30
Quadro 10 - Definição operacional das categorias .....	52
Quadro 11 - Resultado da avaliação dos juízes .....	53
Quadro 12 - Análise de concordância .....	59
Quadro 13 - Versão final dos itens .....	71

## SUMÁRIO

1. Introdução.....	6
1.1 Objetivos .....	8
1.1.1 Objetivo Geral .....	8
1.1.2 Objetivos Específicos .....	8
1.2 Justificativa .....	8
2. Referencial Teórico .....	10
2.1 Resultados do levantamento bibliográfico .....	10
2.1.1 Gestão Humanizada .....	11
2.1.2 Gestão de Pessoas e Pandemia .....	11
2.1.3 Psicometria e Construção de Escalas de Medição .....	12
2.1.4 Demais obras .....	13
2.2 Evolução da Gestão de Pessoas – GP .....	13
2.3 Gestão de Pessoas e a Pandemia da Covid-19 .....	15
2.4 Gestão Humanizada .....	18
2.5 Construção de escalas.....	25
3. Metodologia .....	32
3.1 Tipo de Pesquisa .....	32
3.2 Participantes do Estudo .....	33
3.3 Instrumento .....	33
3.4 Procedimentos de coleta e análise de dados .....	34
4. Resultados .....	36
4.1 Elaboração do construto e composição das categorias .....	36
4.2 Entrevistas com especialistas e população alvo para elaboração dos itens... 37	
4.2.1 Conclusões da Entrevista com o Especialista 1 .....	37
4.2.2 Conclusões da Entrevista com o Especialista 2 .....	39
4.2.3 Conclusões da Entrevista com o Especialista 3 .....	41
4.2.4 Conclusões da Entrevista com o Especialista 4 .....	43
4.3 Avaliação dos Juízes .....	51
4.4 Análise de concordância e definição dos itens .....	59
4.5 Análise Semântica .....	66
4.6 Proposição da escala .....	70
5. Considerações Finais .....	77

Referências .....	79
Apêndice A – Formulário de Avaliação dos Juízes .....	82
Apêndice B – Roteiro para entrevista em grupo .....	91
Apêndice C – Versão final da escala de GH .....	92

## 1. Introdução

O comportamento organizacional - CO é um campo que busca analisar as atitudes, percepções, relacionamentos e crenças das pessoas no ambiente de trabalho, e a maneira como os processos e estruturas organizacionais impactam e são impactadas por esses fatores. Trata-se, portanto, do estudo sistemático das interações entre os indivíduos uns com os outros e com a organização, dentro do ambiente organizacional, e da estrutura e comportamento da própria organização (SOBRAL; MANSUR, 2013).

Siqueira (2008) afirma que o comportamento organizacional foi concebido com o objetivo de mapear a estrutura e a dinâmica organizacional e investigar como os indivíduos e grupos agiriam em tal contexto.

Inicialmente, os estudos sobre CO eram direcionados especialmente à satisfação e motivação no trabalho. Porém, com o avanço das pesquisas na área, atualmente são encontrados variados temas do comportamento organizacional que refletem de maneira ampla essa dinâmica, como clima, cultura, ética, gerenciamento e modelo de gestão de pessoas. Além de outras variáveis psicossociais, ligadas diretamente ao indivíduo, como confiança e comprometimento (SIQUEIRA, 2008).

As medidas de comportamento organizacional foram criadas e validadas para mensurar essas dimensões de forma padronizada. Esses instrumentos de avaliação são importantes para o estudo da correlação de dois - ou mais - temas de CO e, ainda, tornam possível a comparação entre o grau dessas variáveis em organizações diferentes.

Em meio a pandemia da Covid-19, com o isolamento social, instituição do trabalho remoto e demais alterações nos hábitos e estilo de vida da população mundial, as necessidades dos trabalhadores mudaram, inclusive em função da grande carga emocional, promovida pelo medo da doença, ansiedade e depressão pelo distanciamento, perda de pessoas próximas, insegurança e instabilidade econômica, entre outros elementos, aliada a dificuldade evidente de separação entre os aspectos pessoais, representados pelo novo ambiente de trabalho - a casa - e a vida profissional (LIMA, 2020).

Nesse sentido, as empresas têm tentado adaptar-se a esta nova realidade e, algumas delas têm direcionado seus esforços para a construção de um modelo de gestão de pessoas inovador, humanizado e voltado às necessidades dos trabalhadores.

A vivência da autora deste estudo no mercado de trabalho sugere que o setor financeiro, por exemplo, é frequentemente associado a práticas tradicionais, forte conservadorismo e rigidez das relações trabalhistas. No entanto, as organizações mais tradicionais vêm se espelhando em ações promovidas pelas *Fintechs* – *startups* que trabalham para inovar e otimizar os serviços financeiros – para construção de uma gestão humanizada capaz de atender as necessidades dos trabalhadores, inerentes ao momento pandêmico, consolidando um clima organizacional favorável a resultados financeiros satisfatórios.

Vergara e Branco (2001, p. 21) definem empresa humanizada como “aquela que, voltada para seus funcionários ou para o ambiente, agrega outros valores que não somente a maximização do retorno para os acionistas”. Realiza ações que, no âmbito interno, promovem a melhoria na qualidade de vida e de trabalho (...) além de contribuírem para o desenvolvimento das pessoas sob os aspectos físico, emocional, intelectual e espiritual.

Dessa maneira, a Gestão Humanizada - GH apresenta-se justamente como um estilo de gestão caracterizado por processos e estruturas adaptados às demandas do time de colaboradores, observação e atendimento das suas necessidades enquanto funcionários e indivíduos (VERGARA; BRANCO, 2001). Utilizando uma comunicação eficaz entre líderes e liderados e promovendo a integração entre as equipes, é provável que o impacto sobre o clima organizacional, a produtividade e os resultados financeiros das empresas sejam positivos, mesmo em momentos de crise.

Assim, como modelo de gestão de pessoas, a Gestão Humanizada figura como um aspecto que compõe o comportamento organizacional, sendo capaz de influenciar outras variáveis e o próprio desempenho da organização. No entanto, por se tratar de um tema relativamente novo, não há um método de avaliação capaz de auxiliar a realização de diagnósticos e medir o nível de GH empregado em cada empresa.

Portanto, é preciso consolidar a Gestão Humanizada como medida organizacional a partir da criação de um instrumento avaliativo. Dessa forma será possível determinar o grau dessa variável nas organizações, compará-las umas às outras e, ainda, verificar a relação com outras variáveis dentro de uma mesma empresa.

## **1.1 Objetivos**

### **1.1.1 Objetivo Geral**

Levando em consideração as mudanças ocorridas no modo e relações de trabalho nos últimos anos - aceleradas sobretudo durante a pandemia da Covid-19 e a necessidade de adaptação à nova realidade - e, principalmente, o surgimento de um novo modelo de gestão de pessoas, o objetivo deste estudo é construir um instrumento de avaliação, baseado em critérios específicos, para medir o nível de Gestão Humanizada nas empresas.

### **1.1.2 Objetivos Específicos**

- Revisar a literatura específica sobre o tema, a fim de produzir um constructo suficientemente amplo e coerente, que aborde os pressupostos da Gestão Humanizada;
- Identificar as características definidoras da Gestão Humanizada como modelo de gestão de pessoas;
- Revisar a literatura sobre os métodos avaliativos existentes para as medidas do comportamento organizacional e como construir uma medida de avaliação de Gestão Humanizada;
- Executar as etapas específicas para construção de escalas avaliativas

## **1.2 Justificativas**

O presente estudo se justifica pelo crescente interesse acadêmico e gerencial em compreender o comportamento humano nas organizações, a maneira como é influenciado pelas ações das empresas e como influencia na produtividade e desempenho organizacional.

A partir do momento em que se reconhece o elemento humano como um fator de inquestionável importância, que inspira atenção especial dos gestores, um dos principais desafios na área de gestão de pessoas é compreender como interagem os múltiplos aspectos que integram a vida das pessoas, grupos e organizações em um mundo em constante transformação, de modo a propor formas de promover, preservar e restabelecer a qualidade de vida e o bem-estar (ZANELLI; BASTOS, 2004 apud SCHIMIDT; KRAWULSKI; MARCONDES, 2013).

O contexto pandêmico atual traz aspectos nunca vivenciados, logo, a escassez de estudos que levem em consideração todas as variáveis que impactam

as relações humanas nesse cenário, dentro e fora do ambiente de trabalho, é uma realidade. E a Gestão Humanizada surge como solução na tentativa da compreensão desses aspectos e propõe ações diferenciadas, com o objetivo de promover o bem-estar entre os colaboradores e demais stakeholders.

Assim, por se tratar de um conceito relativamente novo com abordagem de gestão inovadora - principalmente por ser aplicada em um contexto inédito de crise - os estudos sobre o tema são ainda primários e não há, diferentemente de outras variáveis de comportamento organizacional, uma escala que possa medir o grau de Gestão Humanizada empregada nas empresas.

Portanto, a motivação principal para a realização deste trabalho e construção do instrumento avaliativo é oferecer subsídios aos estudos sobre Gestão Humanizada e seus benefícios, tornando possível a análise comparativa das empresas que empregam esse modelo de gestão, e como ele se relaciona com as demais medidas do comportamento organizacional, principalmente no que diz respeito ao desempenho dos indivíduos e das empresas como um todo.

## 2. Referencial Teórico

Neste capítulo é feito o levantamento bibliográfico acerca do tema e conteúdos relevantes para a construção do estudo científico; as discussões teóricas aqui comentadas possibilitarão fundamentar e dar consistência a esta monografia.

Inicialmente, estão elencadas as buscas e portais utilizados para as pesquisas, palavras e expressões relacionadas aos subtemas que envolvem o objeto do estudo, datas em que as pesquisas foram realizadas, os resultados obtidos e, finalmente, os artigos e demais materiais selecionados.

Posteriormente, a partir dessas pesquisas, e das argumentações dos autores dessas obras, é feita a revisão de literatura do material selecionado e construído o referencial teórico para os temas pertinentes.

### 2.1 Resultados do levantamento bibliográfico

Para identificação dos artigos utilizados para compor este Referencial Teórico e os demais capítulos desta monografia, foi realizado um levantamento bibliográfico empregando como temas “Gestão Humanizada”, para construção do construto, “Gestão de Pessoas e Pandemia”, “Psicometria” e “Construção de escalas de medição”. Todas as buscas foram feitas utilizando o filtro de artigo e deu-se preferência a artigos publicados nos últimos seis anos.

Esses temas são constituídos por conjuntos de termos, como mostra o Quadro 1.

Quadro 1 - Temas e termos

Temas	Termos
Gestão Humanizada	“gestão humanizada”, “empresas humanizadas”, “rh humanizado”, “gerenciamento humanizado”, “ações humanizadas nas empresas”, “humanização das empresas”, “gestão de pessoas humanizada”
Gestão de Pessoas e Pandemia	“gestão de pessoas na pandemia”, “pandemia e gestão humanizada”, “pandemia e trabalho remoto”, “pandemia e gestão de pessoas”, “gestão de pessoas estratégica”.
Psicometria	“comportamento organizacional”, “psicometria”, “medidas do comportamento organizacional”
Construção de Escalas de Medição	“escalas de medição”, “como construir escalas de medição”, “escalas de medição psicométricas”.

Fonte: elaboração própria

### 2.1.1 Gestão Humanizada

A pesquisa foi feita na SciELO, no campo título, sem restrição de tempo e utilizando o filtro de artigo, e na CAPES, no campo assunto. As buscas pelos termos associados foram realizadas entre os dias 20 de agosto de 2021 e 30 de agosto do mesmo ano, com resultados na média de 200 artigos. Após a leitura dos resumos, quatro artigos foram selecionados.

Quadro 2 - Artigos identificados através da busca por “Gestão Humanizada”

Sobrenome dos autores	Ano	Periódico	Título da obra
Vergara e Branco	2001	Revista de Administração de Empresas	Empresa Humanizada: a organização necessária e possível
Sausen et al.	2019	<i>Seminário Internacional sobre desenvolvimento regional, processos, políticas e transformações territoriais</i>	Contribuições da Gestão Humanizada para redução de conflitos de agência no cooperativismo de crédito: estudo de caso em uma agência SICREDI.
Dias, Costa e Martinez	2020	Brazilian Journal of Development	A humanização como estratégia de gestão de pessoas para os profissionais da enfermagem: ensaio teórico reflexivo.
Sausen et al.	2019	Desenvolvimento Regional em debate	Gestão humanizada aplicada aos princípios e práticas cooperativistas: estudo de caso em uma agência SICREDI

Fonte: elaboração própria

### 2.1.2 Gestão de Pessoas e Pandemia

Devido à escassez de estudos sobre a Pandemia, além da SciELO e da CAPES, nas modalidades de busca citadas anteriormente, foi utilizado o Google Acadêmico. As buscas pelos termos associados foram realizadas entre os dias 25 de setembro de 2021 e 22 de outubro do mesmo ano, com resultados na média de 30 artigos. Após a leitura dos resumos, cinco artigos foram selecionados, conforme apresentado no Quadro 3.

Quadro 3 - Artigos identificados através da busca por “Gestão de Pessoas e Pandemia”

Sobrenome dos autores	Ano	Periódico	Título da obra
Lima	2020	Revista de Saúde Coletiva	Distanciamento e isolamento sociais pela Covid-19 no Brasil – impactos na saúde mental
Santos, Nascimento e Oliveira	2018	Recape	Gestão estratégica de pessoas e a importância do alinhamento das diretrizes estratégicas: um estudo de caso
Schimidt, Krawulski e Marcondes	2013	Revista de Ciências Humanas	Psicologia e Gestão de Pessoas em Organizações de Trabalho: investigando a perspectiva estratégica de atuação
Olegário e Vitorino	2020	Revista digital de Comunicação	Os novos requisitos da gestão de pessoas para ser estratégica: uma revisão crítica da literatura comparada a prática
Martins e Almeida	2020	Laboro	Desafios da Gestão de Pessoas em Home Office no Momento de Pandemia

Fonte: elaboração própria

### 2.1.3 Psicometria e Construção de Escalas de Medição

A pesquisa foi realizada na SciELO e na CAPES, nas mesmas modalidades de buscas citadas inicialmente: na SciELO, no campo título, sem restrição de tempo e utilizando o filtro de artigo, e na CAPES, no campo assunto. As buscas pelos termos associados foram realizadas entre os dias 18 de novembro de 2021 e 30 de novembro do mesmo ano, com resultados na média de 15 artigos. Após a leitura dos resumos, três artigos foram selecionados.

Quadro 4 - Artigos identificados através da busca por “Psicometria” e “Construção de Escalas de Medição”.

Sobrenome dos autores	Ano	Periódico	Título da obra
Filgueiras	2012	Maxwell PUC Rio	Adaptação transcultural e avaliação psicométrica do Ages and Stages Questionnaires (ASQ) em creches públicas da cidade do Rio de Janeiro
Bermudes <i>et al.</i>	2016	Vértices	Tipos de escalas utilizadas em pesquisas e suas aplicações
Lobão e Menezes	2013	Ver. Latino-Am. Enfermagem	Análise psicométrica da Escala de Predisposição à Ocorrência de Eventos Adversos no cuidado de enfermagem em UTI

Fonte: elaboração própria

### 2.1.4 Demais obras

As demais obras utilizadas nesta monografia são livros; alguns foram identificados por pesquisas sobre os temas relevantes, na ferramenta de busca do Google, e outros são indicações do Professor Orientador deste estudo.

Quadro 5 - Obras identificadas por pesquisas sobre o tema e indicações do Professor Orientador

Sobrenome dos autores	Ano	Título da obra
Siqueira	2008	Medidas do Comportamento Organizacional
Pasquali	2009	Psicometria – Teoria dos testes na Psicologia e na Educação
Sisódia et al.	2020	Empresas Humanizadas – Pessoas, Propósito, Performance
Pavlak et al.	2021	RH e o Novo Normal nas Organizações

Fonte: elaboração própria

## 2.2 Evolução da Gestão de Pessoas – GP

O início do século XXI tem sido marcado pelos avanços tecnológicos e alta circulação de informação e conhecimento, nos quais a instabilidade, mudança e a competitividade imperam como desafios básicos a serem enfrentados pelas organizações.

Num mundo volátil, com o estigma de uma sociedade globalizada, em rede, constituída sob uma cultura com várias acepções, crises políticas e econômicas em diversas partes do globo, compreender as variáveis que compõe a Gestão de Pessoas - GP é imprescindível para o desenvolvimento pleno das atividades organizacionais. (VITORINO; OLEGÁRIO, 2020).

Conhecida originalmente como Administração de Recursos Humanos, ao longo da história, a GP foi sendo constituída, de forma geral, em cinco fases: Administração Científica, Escola das Relações Humanas, Relações Industriais, Administração de Recursos Humanos e, finalmente, Gestão de Pessoas (GIL, 2001).

Segundo Gil (2001), durante o período conhecido como Administração Científica, que teve origem no fim do século XIX e início do século XX, a Administração de Recursos Humanos teve pouca – ou nenhuma – atuação. Este modelo tinha como base a substituição da improvisação e o empirismo das atividades produtivas/administrativas pela fundamentação científica e pela técnica,

contribuições dos engenheiros Frederick W. Taylor (1856-1915), Henry Ford (1863-1947) Henry Fayol (1841-1925).

A fase seguinte, chamada de Escola das Relações Humanas, foi caracterizada pelo reconhecimento da forte influência das necessidades e fatores psicológicos e sociais dos indivíduos no processo produtivo. Inclusive com a experiência, conduzida pelo psicólogo americano Elton Mayo (1890-1949) na fábrica Western Electric, em 1927 no distrito de Hawthorn em Chicago, e as contribuições de seus estudos na área (GIL, 2001).

No Brasil, nos anos de 1900 a 1930, o setor de RH começava a surgir dentro das organizações da época como uma área voltada exclusivamente para processos burocráticos, com funções de registro e controle, e ainda não havia uma legislação voltada para a defesa dos interesses dos trabalhadores (MARRAS, 2005)

A fase denominada Relações Industriais teve início no período da segunda guerra mundial, e foi quando, em âmbito internacional, as organizações passaram a se preocupar mais com as condições de trabalho e a concessão de benefícios aos empregados, o que somente foi possível devido ao fortalecimento das organizações sindicais (GIL, 2001).

Esse movimento fez com que, no Brasil, no período pós-guerra, o Estado começasse a atuar como regulador na relação entre patrão e empregado e, foi a partir disso, que o Ministério do Trabalho foi criado, houve a elaboração da Consolidação das Leis de Trabalho (CLT) e a criação das bases do sindicalismo brasileiro (MARRAS, 2005).

Segundo Tose (1997), com o avanço da base sindical, houve um grande progresso na qualidade e complexidade da relação empregado-empregador, na qual a área de Recursos Humanos passou a operacionalizar processos como os de recrutamento e seleção, cargos e salários, higiene e segurança do trabalho, dentre outros.

Dessa maneira, a expressão Administração de Recursos Humanos, penúltima fase, surgiu a partir dos anos 60, alinhada aos preceitos da Teoria dos Sistemas, na qual a organização e suas áreas são considerados sistemas, um conjunto de elementos interdependentes, que interagem e devem ser coordenados entre si para funcionar como uma estrutura organizada (GIL 2001).

Em seguida, a partir da 3ª e 4ª Revoluções Industriais, começou a transição da Administração de Recursos Humanos para, finalmente, a denominada Gestão de

Pessoas, período marcado por desafios inéditos de natureza organizacional e ambiental, como a globalização da economia, evolução das comunicações, desenvolvimento tecnológico e alta competitividade. Algumas empresas, para sobreviver a esse momento de mudanças e imprevisibilidade, precisaram passar por processos como reengenharia, terceirização e redução de quadro de funcionários. Segundo Gil (2001), foi a partir desse momento que o indivíduo nas organizações deixou de ser visto como mero funcionário e passou a ser reconhecido como verdadeiro parceiro de negócios, fornecendo recursos indispensáveis para as atividades das empresas:

A administração de Recursos Humanos evoluiu para uma nova gestão, designada Gestão de Pessoas, na qual, as pessoas passaram a ser reconhecidas como fornecedoras de conhecimentos, habilidades, capacidades, e o mais importante, recurso para as organizações, através do capital intelectual (SANTOS; NASCIMENTO; OLIVEIRA, 2018, p. 418).

Segundo Marras (2005), a GP não trata apenas de satisfazer as necessidades dos funcionários e motivá-los. Mas criar uma estratégia completa, envolvendo toda a organização e os líderes das diversas áreas, em busca do desenvolvimento e capacitação dos indivíduos e humanização dos processos. Assim, a GP está apoiada em 5 pilares essenciais: motivação, processo de comunicação, trabalho em equipe, treinamento, conhecimento e competência (MARRAS, 2005).

Com o passar do tempo, a Gestão de Pessoas passou a receber maior importância e destaque nas discussões sobre produtividade, comprometimento, qualidade dos serviços/produtos e resultados das empresas como um todo, devido a sua capacidade de influenciar no desempenho organizacional, tornando-se um grande diferencial competitivo (TACHIZAWA; FERREIRA, 2004 apud VITORINO; OLEGÁRIO, 2020).

### **2.3 Gestão de Pessoas e a Pandemia da Covid-19**

O início da década de 2020 está sendo um período conturbado nas diversas áreas que compõem a vida humana, individual ou coletivamente. Devido à pandemia da Covid-19, estão sendo vivenciadas mudanças repentinas nos hábitos, comunicação e relacionamento dos indivíduos ao redor de todo o globo.

Não bastasse o impacto econômico aos quais as organizações foram sendo submetidas a partir daí, a crise sanitária impactou fortemente o âmbito profissional da população mundial e a relação indivíduo-organização foi tomando novas proporções, obrigando a Gestão de Pessoas a tomar rumos talvez já previstos, porém até então não implementados – não de maneira integral.

Segundo Pavlak *et al.* (2021), mesmo sem receberem a devida atenção, mudanças de cunho econômico, político e tecnológico já vinham se apresentando ao longo dos últimos anos e essas mudanças incidiam sobre as demandas da área de Gestão de Pessoas, principalmente porque muitas dessas mudanças passaram a ser norteadoras de novos comportamentos dentro da organização. No entanto, foi apenas com o colapso da Pandemia que nos vimos obrigados a alterar nossa maneira de produzir, interagir e gerir pessoas, colocando em prática mudanças já anunciadas, tal como afirmam os autores:

Na última década, mais veementemente, mudanças foram anunciadas e novos paradigmas começaram a se tornar norteadores dos comportamentos dentro das organizações. Parece que, assim, estávamos divididos entre o desejo e a necessidade de mudar versus o desejo de manter. Repentinamente, então, o colapso gerado pela crise sanitária que alterou a rotina, as práticas e os costumes no mundo todo – incluindo a forma de trabalhar – acelerou o que era uma tendência e colocou de forma real e concreta um novo modelo de produzir, interagir e se relacionar. Assim, a área de Gestão de Pessoas (GP) precisou adaptar-se com pouco planejamento e muita ação, ou, em outras palavras, com muita rapidez e riscos elevados (PAVLAK *et al.*, 2021, p. 36).

Com a escolha pela prevenção e combate ao vírus, houve confinamento social, com medidas de higiene e segurança, onde equipes inteiras passaram a trabalhar de forma remota, utilizando tecnologias novas e experimentando outras maneiras de se relacionar.

Segundo Pavlak *et al.* (2021), por estar sendo acompanhada por uma enorme gravidade social, econômica e política, a pandemia afeta as relações de trabalho principalmente porque antes de sermos trabalhadores, somos seres humanos com fragilidades e vulnerabilidades inerentes aos seres vivos e, principalmente, ao momento que estamos vivendo.

Com o isolamento social, instituição do trabalho remoto e demais alterações nos hábitos e estilo de vida da população mundial, as necessidades dos trabalhadores mudaram, inclusive em função da grande carga emocional, promovida pelo medo da doença, ansiedade e depressão pelo distanciamento, perda de pessoas próximas, insegurança e instabilidade econômica, entre outros elementos,

aliada a dificuldade evidente de separação entre os aspectos pessoais, representados pelo novo ambiente de trabalho - a casa - e a vida profissional (LIMA, 2020).

Portanto, o grande desafio da gestão de pessoas atual é fazer a gestão da interação das metas das empresas e das necessidades do colaborador, que, neste momento, recebem demandas específicas relacionadas ao momento pandêmico. E, ao mesmo tempo, prover recursos motivacionais e tecnológicos para que os colaboradores possam alcançar essas metas e impactar positivamente o desempenho organizacional.

Martins e Almeida (2020, p. 2), afirmaram que “organizações bem-sucedidas são aquelas que proporcionam às pessoas um ambiente de trabalho acolhedor e agradável, onde elas possuem plena autonomia”. Nesse sentido, como o ambiente de trabalho não é mais necessariamente o escritório, ganhando flexibilização no fato de que pode ser realizado remotamente de onde quer que esteja, sendo majoritariamente a casa dos indivíduos, as organizações precisam encontrar outras maneiras de acolher e oferecer o suporte que seus colaboradores precisam para desenvolver plenamente suas atividades. E é justamente pela existência de um ambiente organizacional mais dinâmico e diversificado, que a Gestão de Pessoas deve promover a preparação e a capacidade de flexibilidade da organização e das pessoas para a mudança.

Além disso, Pavlak *et al.* (2021) afirmam que os avanços tecnológicos estão impondo alterações nos perfis e habilidades dos colaboradores necessárias em todos os níveis nas empresas, exigindo não apenas treinamentos, mas mudanças profundas e, principalmente, reeducação. É cada vez mais urgente que as empresas reconheçam que contratam, mantêm e se relacionam com pessoas, e não mais recursos, munidos de emoções e necessidades diversas, tal como ressaltam os autores:

Isso, na prática, apresenta grandes desafios para as organizações e aos profissionais de gestão de pessoas e, um deles, será relacionar-se com colaboradores na sua dimensão integral, providos de emoções, necessidades diversas e, também, mais exigentes quanto ao que buscam obter no trabalho e do trabalho. Naturalmente, cada empresa ressignificará o trabalho e as políticas de gestão de pessoas, de acordo com seus valores e sua cultura, mas, obrigatoriamente, em benefício de sua própria sobrevivência, passará a cuidar do valor que possui a experiência do colaborador no trabalho e isto está intrinsecamente relacionado as suas emoções (PAVLAK *et al.*, 2021, p. 44).

Portanto, é possível concluir que, mais do que nunca, a Gestão de Pessoas precisará atuar de maneira mais humanizada, o que significa levar em consideração os vários aspectos que compõem a existência humana, ou seja, promover ações que supram além das necessidades profissionais, as sociais, psicológicas, emocionais e físicas de cada indivíduo.

Dessa forma, o reconhecimento do fator humano, a própria humanização dos processos e estruturas organizacionais, se torna a chave essencial para o posicionamento estratégico das empresas, sua sobrevivência e sucesso.

## **2.4 Gestão Humanizada**

Sausen *et al.* (2019) apontam que os estudos sobre Gestão Humanizada têm sua origem na área da saúde, referindo-se à humanização dos serviços prestados neste âmbito. Tanto internacional, quanto nacionalmente, as pesquisas sobre este tema começaram a surgir a partir dos anos 70, com análise da conduta dos profissionais nos ambientes hospitalares, com objetivo de proporcionar maior integração, descontração, humor e bem-estar nesses locais. No Brasil, os estudos ganharam mais força com as mudanças nas práticas de saúde e a criação do Sistema Único de Saúde (SUS) e, em seguida, a implantação da Política Nacional de Humanização (PNH).

Segundo Sausen *et al.* (2019), foi apenas na última década que começou o movimento de associar o conceito de humanização efetivamente a uma estratégia de gestão, o que é chamada de Gestão Humanizada, como alternativa às demandas mercadológicas que envolvem mudança e adaptação estratégica, atributo extremamente relevante para a governança corporativa, responsabilidade social das organizações e sustentabilidade:

(...) a governança corporativa é definida como um conjunto de práticas que têm por finalidade otimizar o desempenho das empresas ao proteger, de maneira equitativa, todas as partes interessadas, facilitando o acesso às informações e ao capital, melhorando o modelo de gestão (OLIVEIRA,2015); a gestão humanizada constitui-se como ferramenta de otimização e de melhoria dos processos de governança corporativa para as diversas tipologias de organizações e instituições. (SAUSEN *et al.*, 2019, p. 571)

Dias, Costa, Martinez (2020) afirmam que a humanização busca dar destaque a individualidade das pessoas, respeitando suas diferenças e valorizando suas capacidades. Nas organizações, quando implantada, significa valorizar e atender as

necessidades essenciais de todos os *stakeholders*, ou seja, todos os agentes envolvidos nas atividades das empresas. Por meio de instrumentos como a informação, educação permanente, responsabilidade, diálogo e gestão participativa, é possível melhorar as condições de trabalho e vida dos profissionais, gestores, fornecedores e parceiros, alcançar benefícios para os clientes e, conseqüentemente, aumentar a produtividade e lucro das organizações.

Nesse contexto, Sisodia *et al.* (2020) enfatizam o estabelecimento de um cenário “ganha-ganha” como característica das chamadas empresas humanizadas; onde o ser humano não é mais visto apenas como um recurso, mas sim uma fonte, e os *stakeholders* como parceiros de negócio, sempre objetivando alcançar relações mais duradouras, equilibradas e saudáveis, e oferecendo maior valor para a sociedade como um todo.

Conforme mencionado anteriormente, estão sendo vivenciadas, já há algum tempo, muitas mudanças decorrentes de revoluções tecnológicas, globalização e maior poder de escolha dos consumidores, e todas essas alterações criam um cenário desafiador, sobre o qual as empresas não têm mais controle. Para lidar melhor com essa imprevisibilidade, as empresas humanizadas buscam estabelecer relações colaborativas/participativas e um diálogo efetivo com seus *stakeholders*, demonstrando empatia e suscetibilidade e mantendo o bem-estar do ecossistema econômico em que operam (SISODIA *et al.*, 2020)

Vergara e Branco (2001) apontam que, na perspectiva de gestão estratégica, além dos processos de inovação no interior das empresas, desenvolver o potencial humano e construir organizações humanizadas seria um diferencial de competitividade, por representar entidades que se destacam por contribuir integralmente para o mercado e para a sociedade.

Empresa humanizada é aquela que, voltada para o ambiente interno ou externo da organização, agrega outros valores que não somente a maximização dos lucros. Realiza ações que, no âmbito interno, promovem a qualidade de vida e de trabalho dos envolvidos e visam a construção de relações mais democráticas e justas, mitigam as desigualdades e diferenças de raça, sexo ou credo, além de contribuírem para o desenvolvimento físico, emocional, intelectual e espiritual das pessoas. No âmbito externo, buscam a eliminação de desequilíbrios ecológicos e sociais, e apoiam as atividades comunitárias, realizando o chamado exercício da cidadania corporativa (VERGARA; BRANCO, 2001).

Dessa maneira, uma característica das empresas humanizadas é direcionar sua visão para os problemas e crises envolvendo o ecossistema e seus recursos finitos, objetivando a manutenção do negócio por meio de práticas sustentáveis de produção e ações que melhorem a qualidade de vida das populações.

As crises econômico-social, ambiental e, agora, pandêmica, corroboram para valorização da vida – sua fragilidade e finitude - e dos aspectos que a compõem, apontando para uma maior valorização dos indivíduos e relações entre as pessoas e da relação de nós mesmos com nosso planeta e demais espécies.

Sisodia *et al.* (2020) explicam esse fenômeno como “Era da Transcendência”, o momento atual, que é marcado pela busca de significado da vida e pela valorização do ser, das relações e bens imateriais. Os autores afirmam que esse foco no ser é chamado por Erik Erikson como generatividade. Nesse sentido, essa ideia pode estar sendo alavancada pela pandemia e seus impactos psicológicos de valorização a vida, momentos de felicidade partilhados com pessoas queridas, diversão e prazer nas coisas mais simples, visto que houve muitas perdas e o sentimento é de solidariedade geral.

Na busca contínua por destaque, crescimento econômico e atendimento incessante ao consumismo, as organizações capitalistas, além de não considerarem a finitude dos recursos, atuam de maneira inconsequente na extração de recursos naturais e no lançamento irresponsável de dejetos no meio ambiente, causando condições de vida impróprias a todos os seres e extinção de muitos (SISODIA *et al.*, 2020).

Além disso, a desigualdade social é outro problema enfrentado pela sociedade mundial, e as organizações privadas contribuem para seu agravamento. Segundo Korten (1997) apud Vergara e Branco (2001) das 100 maiores economias mundiais, 51 são de corporações transnacionais e 49 de países, e a soma da receita das duzentas maiores corporações equivale a quase 30% do produto bruto mundial. “É urgente colocar as competências e recursos até hoje utilizados pelas organizações na superação dos desafios mercadológicos a serviço de um desenvolvimento efetivamente sustentável” (VERGARA; BRANCO, 2001, p.26)

Sobre o contexto de crise, Vergara e Branco (2001, p.26) se referem a ele como:

um fenômeno que poderia ser visto tanto como fonte de perigo quanto de oportunidade (...) ante o perigo do excesso de concorrentes, a oportunidade

de se diferenciar pela qualidade; diante do perigo da guerra de preços, a oportunidade de atender a consumidores dispostos a pagar menos; ante o perigo da entrada de um competidor mais poderoso, a oportunidade de aliar-se a ele; diante do perigo da escassez de recursos, a oportunidade de fazer mais com menos.”

Para exemplificar ações que representam oportunidades de impacto positivo, Vergara e Branco (2001) citam uma série de empresas internacionais (Body Shop, Ben e Jerrys e Levi Strauss) que possuem práticas humanizadas de gestão, com iniciativas voltadas para a o desenvolvimento da sociedade para além da organização.

No Brasil, segundo ainda os mesmos autores, como exemplo de empresas humanizadas, podem ser citadas C&A, Natura, Banco Itaú, Bradesco, Avon, entre outras, além de pequenas e médias empresas que “não se intimidam pela escassez de recursos quando o assunto é atuar por uma causa com a qual se identificam.” (VERGARA; BRANCO, 2001, p.27).

Vergara e Braco (2001) relatam que a C&A, através do Instituto C&A., oferece apoio às comunidades próximas às lojas instaladas no Brasil, por meio da educação de crianças e adolescentes de baixa renda e o apoio às regiões atingidas por calamidades, investindo, além de recursos financeiros - 4 milhões de dólares em cerca de 350 projetos - o tempo dos empregados da C&A que atuam como voluntários. Além disso, como compromisso social da empresa, faz parte das responsabilidades dos diretores e gerentes das unidades a fiscalização das condições de trabalho oferecidas pelos fornecedores da empresa, coibindo práticas abusivas também nos relacionamentos comerciais da organização.

Instituições bancárias como Bradesco e Itaú também se destacam como empresas nacionais humanizadas, contribuindo para a sociedade por meio de práticas educacionais, culturais e de combate à violência. O Bradesco sendo referência obrigatória quando se fala do apoio empresarial à educação de crianças e jovens, por meio do Instituto Bradesco; aliado ao Itaú, fazem parte de um grupo de empresas que apoia o canal Futura, inteiramente dedicado à educação (VERGARA; BRANCO, 2001).

Aliada à causa feminista, a Avon foca suas ações sociais no empoderamento do público feminino. Vergara e Branco (2001) relatam que em cada país onde atua, a empresa investe em treinamentos para preparar suas revendedoras a não apenas

vender seus produtos, mas também transmitir informações que promovam a qualidade de vida da mulher, oferecendo, inclusive, dicas de saúde às suas clientes.

Com relação aos trabalhadores, as empresas humanizadas buscam pagar melhores salários e conceder benefícios que proporcionem maior qualidade de vida aos seus funcionários, cuidando de sua saúde física, psicológica e emocional. Os autores afirmam que essas ações acabam gerando menores custos com recrutamento e treinamento e leva a maiores índices de produtividade (SISODIA *et al.*, 2020).

Além disso, Sisodia *et al.* (2020) chamam a atenção para o fato de que o trabalho não mais é visto unicamente como um meio de sobrevivência, mas como uma forma de desenvolvimento e realização pessoal. E, por isso, é essencial que os líderes das empresas supram essa necessidade através do reconhecimento e celebração dos esforços de seus colaboradores, e invistam no desenvolvimento e qualificação de seu pessoal.

Outro ponto mencionado é o desenvolvimento da confiança nas relações internas das empresas, a qual é alcançada por meio do respeito aos indivíduos, transparência, construção de equipes, empoderamento, prazer pelo trabalho, diversão, benefícios criativos de qualidade de vida, equilíbrio e flexibilidade (SISODIA *et al.*, 2020).

Para Sisodia *et al.* (2020), em conformidade com Vergara e Branco (2001) os líderes das empresas humanizadas reconhecem que as ações das companhias afetam a sociedade inteira e, por isso, valores do mundo dos negócios não podem mais ser antagônicos aos valores sociais e humanos. Os autores listam como características das empresas humanizadas:

- Encorajar o envolvimento de empregados nas atividades da empresa e em causas sociais;
- Cuidar das comunidades locais;
- Cultivar a comunidade global;
- Contribuir para o aumento da competitividade positiva;
- Concentrar esforços em ações de sustentabilidade e
- Cooperar com os governos.

Vergara e Branco (2001, p. 30) concluem que, nesse sentido, profissionais talentosos sentirão maior atração por empresas comprometidas com o crescimento das pessoas e com causas sociais e ecológicas. Do mesmo modo, consumidores

estarão mais dispostos a consumir produtos e serviços de empresas com as quais identifiquem valores como solidariedade e preservação ambiental. Assim, “se clientes fiéis e empregados talentosos compõem, sem dúvida, um grande diferencial competitivo, empresas humanizadas serão, cada vez mais, necessárias e possíveis.”

Dessa forma, conclui-se que empresas humanizadas como organizações que seguem os preceitos da Gestão Humanizada, modelo de gestão de pessoas e negócios que prioriza a sustentabilidade, a humanização dos processos, a valorização e reconhecimento das características individuais dos agentes envolvidos em suas atividades, a comunicação transparente e a participação harmônica dos *stakeholders*, e promove o desenvolvimento da sociedade em conjunto com o organizacional, buscando diminuir os impactos ecológicos e amenizar os abismos sociais.

França (2019) *apud* Sausen et al. (2019) elenca os pressupostos fundamentais da Gestão Humanizada, a seguir:

**Observação:** Observação do dia a dia organizacional, como se constituem as relações interpessoais na empresa, qual a cultura, valores e a dinâmica organizacional. A observação permite construir um diagnóstico, capaz de otimizar as relações interpessoais, maximizar a valorização do colaborador e o cuidado com os espaços coletivos.

**Liderança Integral:** É a partir das atitudes, dos comportamentos e das concepções do líder/gestor que se emana uma nova visão, bem como a busca constante pela vivência dos valores humanos, sendo o gestor o grande responsável pelo funcionamento, consolidação de boas equipes e resultados obtidos na organização.

**Estar Presente:** O papel presente do gestor implica em relações interpessoais de qualidade, priorizando o momento de contato, diálogo e atenção destinada a cada profissional, individualmente ou em grupo, implicando na manifestação de que o outro (colaborador) é importante como pessoa singular, independente de cargo ou função.

**Escuta Empática:** Tem um papel muito importante na comunicação organizacional, sendo a chave para a paz e sinergia. Afinal, uma das maiores necessidades do ser humano é ser valorizado, compreendido e sentir-se amado, e quando a escuta empática é vivenciada, cria-se uma atmosfera psicológica favorável à resolução do problema.

**Feedback:** Essencial para o crescimento e aprendizagem das pessoas e equipes, o feedback pode ser de reforço – informando o que foi bem realizado, reforçando o comportamento da ação positiva – ou desenvolvimento – enfocando esta necessidade e dando continuidade ao processo de aprendizagem para chegar ao resultado esperado.

**Visão Sistêmica:** Cada vez mais são necessárias a formação e ação da gestão voltadas para a visão da complexidade que, unidas a práticas humanizadas, contribuem para a melhoria do clima na empresa, impactando positivamente nos resultados.

**Formação de Equipes:** Objetiva-se desenvolver equipes que possam lidar com os desafios da mudança e complexidade, na busca pelo comprometimento com o trabalho e com a alta performance, criando e favorecendo um clima de sinergia, a partir do exercício da tolerância e outros valores humanos fundamentais na relação interpessoal.

**Planejamento:** Com a cultura do imediatismo, o planejamento torna-se instrumento desafiador a ser construído, executado, monitorado e ter sua relevância estratégica, contribuindo para a otimização do tempo e para o desenvolvimento organizacional.

**Espiritualidade:** A espiritualidade compreende um todo maior. Passou a ter relevância no ambiente organizacional, pois fomenta nas pessoas um agir autêntico combinado aos valores humanos, proporcionando maior estabilidade psíquica e física.

**Gratidão:** Como o exercício da gestão, além de inspirar e influenciar pessoas, consiste em preservar os relacionamentos, a base do valor da gratidão é essencial para esse fortalecimento, deixando no outro uma marca positiva e constituindo-se como a base para a satisfação humana no que se refere ao âmbito dos negócios e da vida.

**Legado para a Humanidade:** A gestão humanizada e o exercício da liderança integral constituem-se como a marca deixada nas pessoas e nas organizações, que deve ser coerente com um legado humanista que vá além dos espaços internos de trabalho, impactando positivamente na vida dos colaboradores, na sociedade e no mundo.

A Gestão Humanizada é construída e comunicada através da empatia, diálogo, transparência, conhecimento e intercooperação, e implementada por toda a organização, de modo que todos os envolvidos a incluam em sua forma de trabalho.

Este modelo de gestão busca compreender e satisfazer as necessidades humanas intrínsecas de estima e realização, contribuindo para a redução dos conflitos e desenvolvimento de relações democráticas nos ambientes organizacionais, interno e externo, e refletindo em transformações positivas para a sociedade (SAUSEN; BAGGIO; SAUSEN, 2019).

## 2.5 Construção de escalas

Medir, conforme o Houaiss e Vilar (2009, p. 1.264), significa “determinar ou avaliar por meio de instrumento ou utensílio de medida, ou algo usado como padrão; mensurar”. E, medir, na psicometria, significa aferir ou avaliar por meio de testes ou de outros procedimentos próprios da psicologia experimental (PASQUALI, 2009).

As medidas do comportamento organizacional seguem os princípios da psicometria, que é o campo da psicologia responsável pelos testes e escalas de medição, agrupando técnicas que viabilizam a quantificação de fenômenos psíquicos (FILGUEIRAS, 2012)

Bermudes *et al.* (2016) definem mensuração - ou medição – como a atribuição de símbolos, geralmente numéricos, à propriedade dos objetos que se pretende medir, utilizando-se, para isso, as ferramentas conhecidas como escalas

Segundo Filgueiras (2012) uma escala pode ser definida como um conjunto de valores de uma variável, arranjados de acordo com algum critério de importância, que pode ser matemático ou subjetivo, para fins de avaliação, podendo esses valores serem métricos ou não. É representada por um contínuo de valores ordenados, partindo de um ponto inicial e chegando a um ponto final, acrescentam Bermudes *et al.* (2016).

As escalas possuem duas características essenciais para que sejam consideradas instrumentos úteis e representativos de determinadas informações: 1) Confiabilidade – indica capacidade para diferenciação entre um valor e outro de forma constante, ou seja, obter resultados coerentes quando aplicada a circunstâncias distintas; 2) Validade – representa a capacidade da escala para medir as qualidades a que se propõe, devendo ser clara e objetiva (SILVA, 2010 *apud*. BERMUDES, 2016).

Assim, as escalas psicométricas são instrumentos de medição da psicometria, que têm como objetivo estabelecer uma relação entre estímulos ambientais (físicos e sociais) – que são representados através de itens/afirmações – e o

comportamento/percepção do indivíduo ao avaliar esses itens, possibilitando diagnósticos sobre a variável estudada (LOBÃO; MENEZES, 2013).

Bermudes *et al.* (2016) afirmam que, dentre os modelos de escalas existentes, destacam-se a escala Likert e a escala Thurstone, sendo as mais utilizadas na psicométrica e outras áreas que avaliam aspectos qualitativos com resultados numéricos.

A escala de verificação de Likert consiste em definir um construto – variável que corresponde a uma grandeza que não pode ser medida diretamente, como a Gestão Humanizada - e desenvolver um conjunto de afirmativas pertinentes à sua definição, para as quais os entrevistados responderão com seu grau de concordância (SILVA JUNIOR; COSTA, 2014 *apud* BERMUDES *et al.*, 2016).

Quadro 6 - Exemplo de Escala Likert

ESTOU SATISFEITO COM O ATENDIMENTO:				
Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Não concordo nem discordo	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
1	2	3	4	5

Fonte: SILVA JUNIOR; COSTA, 2014 *apud* BERMUDES *et al.*, 2016, p. 16.

Enquanto nas escalas Thurstone, os respondentes devem manifestar simplesmente o seu acordo ou desacordo, sem detalhar o grau de concordância quanto à resposta (CUNHA, 2007 *apud* BERMUDES, 2016).

Quadro 7 - Exemplo de Escala Thurstone

Assinale nas colunas da direita se você concorda ou discorda com cada uma das afirmações a seguir em relação ao café A		
Afirmações	Concordo	Discordo
1. É um café puro		
2. É um café muito forte		
3. É muito saboroso		
4. Seu sabor é diferente e marcante		
5. Seu aroma é delicioso		
6. É feito com grãos de café de alta qualidade		
1. É um café caro		
1. É torrado no ponto certo		
9. Sua embalagem protege o sabor		
10. Sua embalagem é bonita		
11. É um produto moderno		

Fonte: OLIVEIRA, 2001 apud. BERMUDES et al., 2016, p. 15.

Quanto aos níveis, também conhecidos como classes ou tipos, segundo Bermudes *et al.* (2016), as escalas estão divididas em: nominal, ordinal, intervalar e proporcional. Elas são classificadas dessa maneira segundo seu grau de complexidade.

**Escalas nominais:** é o nível mais elementar de representação escalar; representa uma simples lista de diferentes posições que podem ser adotadas pela variável, sem qualquer tipo de ordem e com associação de valores numéricos apenas como etiquetas, sem valor.

**Escalas ordinais:** nesse tipo de escala, as opções distribuem-se segundo uma ordem, que pode ser crescente ou decrescente, permitindo estabelecer graus, como na escala Likert; escalas ordinais distinguem diferentes valores da variável, hierarquizando e classificando de acordo com esses graus, e estabelecendo evolução.

**Escalas intervalares:** forma quantitativa de registrar um fenômeno, medindo-o em termos da sua intensidade específica, ou seja, posicionando-o em relação a um valor conhecido como ponto zero. Os valores constantes envolvem classificação, grandeza e unidades de tamanho idêntico. Exemplo: escala centígrado e escala Fahrenheit.

**Escalas proporcionais:** também conhecidas como “escalas razão”, são as mais completas e sofisticadas das escalas. Nesta escala, uma unidade de medida é definida em termos da diferença entre o ponto zero e uma intensidade conhecida e

as opções são representadas como intervalos. Exemplo: Peso do seu animal de estimação: até 2kg, 2kg – 6kg, 6kg – 10kg, mais de 10kg.

Quadro 8 - Exemplo de medidas associadas às escalas de medição

NÃO MÉTRICAS		MÉTRICAS	
<b>Nominal:</b>		<b>Intervalar:</b>	
Sexo		Níveis de conhecimento	
Religião		Temperatura do ar em graus Celsius	
<b>Ordinal:</b>		<b>Razão:</b>	
Escalão salarial		Altura	
Classes sociais		Volume	

Fonte: PEREIRA, 2013 *apud* BERMUDEZ et al., 2016.

Pasquali (2009) afirma que, na psicometria, as escalas mais utilizadas são as nominais e ordinais, seguindo os modelos Thurstone ou Likert. E, para construção e validação de uma escala de medição, os princípios da criação desse instrumento podem ser divididos em três categorias: procedimentos teóricos, procedimentos empíricos (experimentais) e procedimentos analíticos (estatísticos).

Englobando os procedimentos citados por Pasquali (2009), Siqueira (2008) aponta os seguintes passos para construção de uma escala de medição para medidas do comportamento organizacional:

A primeira etapa é composta pelos procedimentos teóricos, que são constituídos pela elaboração do conjunto de itens inicial e evidências de validade baseadas no conteúdo pesquisado. Ou seja, tem como objetivo a especificação das categorias que representam o objeto a ser medido e a operacionalização do construto (SIQUEIRA, 2008).

Siqueira (2008) exemplifica esta etapa com a construção da Escala de Confiança do Empregado na Organização (ECEO). Nesse caso, foram definidas cinco categorias qualitativas que representam o construto de “Confiança do Empregado na Organização”, usando como base a literatura pesquisada. As categorias identificadas, nesse contexto, foram: reconhecimento organizacional, credibilidade na comunicação organizacional, solidez da organização, padrões éticos e normas organizacionais.

A segunda etapa é composta por procedimentos teóricos e empíricos; é nesta fase que é realizada a elaboração dos itens do questionário que irá compor a escala, de acordo com as categorias representativas definidas na etapa anterior. Os itens

são afirmações que representam atitudes alinhadas às categorias utilizadas para representar o construto.(SIQUEIRA, 2008).

Para criação dos itens, devem ser realizadas entrevistas com profissionais, especializados na área do objeto a ser medido, sobre a composição do construto e com a população-alvo sobre sua percepção sobre o objeto analisado. Esse último tem por objetivo conhecer as crenças a respeito do construto, obtendo, dessa forma, conhecimentos empíricos que possam ser agregados aos identificados na literatura.(SIQUEIRA, 2008).

Após a sua elaboração, os itens são avaliados por um grupo de juízes que têm a responsabilidade de verificar a correspondência entre as afirmações e as categorias às quais pertencem. Pasquali (2009) pontua que o grupo de juízes deve ser composto por peritos na área do construto, pois sua função será verificar se os itens criados estão ou não se referindo ao traço/categoria em questão. A tarefa consiste em avaliar se o item corresponde a uma representação adequada de tal ou tal categoria. Dessa maneira, é comum que o grupo de juízes seja composto por acadêmicos, alunos de pós-graduação e professores.

Como maneira de correspondência dos itens as categorias, Pasquali (2009) exemplifica da seguinte maneira:

Pode-se construir um teste com 30 itens para cobrir três traços latentes (afiliação, ansiedade, autonomia), o pesquisador possui sua versão de qual fator cada item está representando; no entanto, é necessário que os especialistas confirmem se a versão está correta ou não. Dessa forma, é solicitado que cada um deles opine individualmente a qual fator cada item se refere. Para isso, são disponibilizadas duas listas: uma com as definições do que o pesquisador entende por cada um dos fatores, e outra lista, em formato de tabela, com os itens elencados à esquerda e os fatores no topo. A tarefa dos juízes é assinalar cada item sob o fator ao qual ele representa.

Quadro 9 - Exemplo de listagem de itens e fatores para análise dos Juízes

Itens	Fatores		
	Afiliação	Ansiedade	Autonomia
1 – Gosto de mandar			X
2 – Tenho medo do escuro		X	
3 – Gosto de amigos	X		
...	...	...	...
30 – Detesto ver sangue		X	

Fonte: Pasquali (2009, p.108)

O objetivo dessa listagem é verificar a concordância entre os juízes, sendo o ideal adotar como critério de eliminação dos itens o índice de concordância dos juízes inferior a 80%. Ou seja, o item é retido no elenco se houver uma concordância de 80% entre os juízes. No exemplo acima, se o item 1 for assinalado por 8 entre 10 juízes como representante da categoria “autonomia”, então ele alcançou a concordância necessária para se manter como está –  $8/10 = 0,80$  (PASQUALI, 2009).

O próximo passo é a análise semântica, também constituinte dos procedimentos empíricos, etapa na qual os itens aprovados pelos juízes são submetidos a análise de funcionários de uma determinada organização, ocupando diferentes cargos e com níveis de instrução também distintos. Cada um deles deve responder um questionário individualmente e, em seguida, reunir-se com o pesquisador para analisar a clareza e compreensão dos itens e instruções da medida. Esta etapa é importante para eliminar ou corrigir itens ambíguos, linguagem complexa ou pouco clara, de maneira que todos possam compreender o objetivo da escala e avaliar adequadamente os itens do questionário, levando a resultados mais fidedignos (SIQUEIRA, 2008).

Após corrigidos e validados, Siqueira (2008) afirma que os itens devem ser novamente submetidos aos funcionários participantes, que devem indicar suas respostas utilizando uma escala de cinco graus, que tem por objetivo revelar o quanto concordam ou discordam de cada afirmação/item:

**1 = discordo totalmente;**

**2 = discordo;**

**3 = nem concordo nem discordo;**

**4 = concordo;**

**5 = concordo totalmente.**

Pasquali (2009) ressalta que a proporcionalidade entre o número de itens e de sujeitos respondentes desta etapa deve ser entre 5 e 10 indivíduos por item do instrumento.

O cálculo do *score* médio pode ser obtido somando-se os valores indicados pelo respondente dentro dos parênteses (1 a 5) de cada item e dividindo-se essa somatória pela soma da pontuação máxima, ou seja, todos os itens respondidos como 5 – concordo totalmente. A interpretação deve considerar que quanto maior o *score* médio, mais o respondente concorda com o conteúdo representado pelos itens e, conseqüentemente, com o objeto da medição (SIQUEIRA, 2008).

Por sua vez, os **procedimentos analíticos (estatísticos)** compõem desde os cálculos mais simples de concordância dos juízes e cálculo do *score* médio, até os procedimentos estatísticos mais complexos presentes na etapa de validação de uma escala psicométrica, a qual não será abordada neste estudo.

Em síntese, de acordo com Pasquali (2009) e Siqueira (2008) o passo a passo para construção de uma escala de medição psicométrica é o seguinte:

- Definição do construto do objeto a ser medido e, a partir dele, a composição das categorias qualitativas que o envolvem;
- Entrevistas com especialistas e população alvo para elaboração dos itens correspondentes a cada categoria;
- Avaliação, pelos juízes, dos itens elaborados e correspondência com as respectivas categorias;
- Eliminação dos itens com menos de 80% de concordância entre os juízes;
- Análise semântica dos itens restantes e adaptação da linguagem das afirmações, de acordo com pesquisa/entrevistas realizadas com profissionais de cargos variados e níveis de escolaridade também distintos;
- Criação da escala.
- Validação estatística para verificar a estrutura fatorial.

### **3. Metodologia**

Este capítulo tem como objetivo descrever detalhadamente como este trabalho de pesquisa foi realizado, apresentando a classificação da pesquisa, as características das organizações investigadas e da população participante e as técnicas e métodos utilizados na investigação, além do instrumento e procedimentos de coleta e análise de dados aplicados.

#### **3.1 Tipo de Pesquisa**

Quanto à abordagem da presente pesquisa para criação do instrumento, o estudo se caracteriza predominantemente como qualitativo. Segundo Moresi (2003), este tipo de pesquisa utiliza a interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados a eles como premissas básicas ao estudo, assim como na elaboração do construto da Gestão Humanizada e das categorias e itens a ela associados, de modo que expressassem ações que, juntas, significassem a humanização da gestão.

Quanto aos fins, a pesquisa possui características exploratórias, e, sobretudo, metodológicas. Para Vergara (2007) os estudos exploratórios têm o objetivo de aumentar o grau de familiaridade com fenômenos relativamente desconhecidos, obter informações sobre a possibilidade de levar adiante uma investigação mais completa sobre um contexto particular da realidade e estabelecer prioridades para investigações posteriores. Na presente pesquisa, a Gestão Humanizada é considerada um modelo de gestão razoavelmente novo e, ainda, pouco explorado. Além disso, o instrumento de avaliação do nível de GH nas empresas, objeto deste estudo, não foi localizado, e possibilitará, futuramente, investigações sobre sua relação com o comportamento organizacional, levando em consideração variáveis como produtividade, comprometimento, entre outras.

E, por último, esta é uma pesquisa tecnicamente metodológica, uma vez que, tal como descreve Moresi (2003), se refere a elaboração de um instrumento de captação ou de manipulação da realidade e está, portanto, associada a caminhos, formas, maneiras, procedimentos para atingir determinado fim – construção de um instrumento para avaliar o grau de humanização em uma organização.

Quanto aos meios, a pesquisa se caracterizou como bibliográfica, desenvolvida com base em material acadêmico, livros, artigos, revistas científicas,

entre outros. E, também, telematizada e participante, pois buscou informações no meio digital, utilizando os meios de telecomunicações para levantamento de informações e interação com os envolvidos, com o uso de aplicativos de mensagens de voz e videoconferência, assim como formulários direcionados digitalmente aos profissionais participantes (MORESI, 2003).

### **3.2 Participantes do Estudo**

Os participantes da pesquisa foram divididos em três grupos:

- Especialistas de RH: dois psicólogos e profissionais da área de Recursos Humanos, professores doutores da faculdade de Administração da UFRJ; e uma gestora e um analista da área de Recursos Humanos, empregados de uma instituição pública e outra privada;
- Juízes: cinco professores de disciplinas diversas que compõem o quadro docente da faculdade de administração da UFRJ;
- Profissionais Gerais: vinte e dois empregados de empresas públicas e privadas, pertencentes a ramos diversos, com níveis de escolaridade distintos e ocupando posições hierárquicas também variadas.

Todos os participantes residiam nos estados do Rio de Janeiro e São Paulo, região sudeste do país.

### **3.3 Instrumento**

Durante a etapa de entrevistas com os especialistas de RH, para elaboração dos itens, foi utilizado o instrumento denominado entrevista semiestruturada individual, que tomou como base as categorias criadas previamente a partir da revisão bibliográfica.

Em seguida, para avaliação, pelo grupo de juízes, dos itens elaborados, foi utilizado um formulário individual, no qual eles deveriam realizar a correspondência dos itens com as categorias que julgassem adequadas.

O último instrumento utilizado foi a entrevista estruturada em grupos, utilizada para realizar a etapa de análise semântica com os profissionais gerais, com o objetivo de verificar a compreensão por parte de cada participante da escala e da linguagem utilizada nos itens.

### 3.4 Procedimentos de coleta e análise de dados

As entrevistas semiestruturadas individuais – quatro no total – foram realizadas com os especialistas de RH, por meio de ligações pelo aplicativo Whatsapp entre os dias 10 e 13 de janeiro de 2022, cada uma com média de 1:30h de duração, entre o período da tarde e noite. Foram analisadas as principais contribuições de cada especialista sobre as categorias previamente estabelecidas sobre o construto de Gestão Humanizada, e tais contribuições foram transformadas em descrições comportamentais que seriam usadas na estruturação da escala.

O formulário dos juízes foi enviado a cada professor escalado para essa função no dia 11 de fevereiro de 2022, contendo uma breve explicação sobre o objetivo da pesquisa, a definição de Gestão Humanizada e as instruções para realização da avaliação dos itens. Os formulários respondidos – cinco no total – foram todos recepcionados até o dia 18 de fevereiro de 2022, as respostas dos juízes foram consolidadas em uma tabela e foi realizada a análise de concordância entre elas.

A análise de concordância consiste no cálculo, para cada item, da porcentagem de concordância entre os juízes com relação a correspondência de um item a uma determinada categoria. Conforme determina Pasquali (2009), todos os itens com menos de 80% de concordância entre as respostas dos juízes foram excluídos da escala e os restantes foram realocados em suas categorias adequadas, segundo a avaliação dos juízes.

Na etapa de análise semântica, as entrevistas estruturadas foram realizadas em grupos de pessoas com algum tipo de intimidade/contato para que não houvesse nenhum tipo de inibição ao expressar falta de entendimento sobre algum tema ou termo utilizado na escala. No total foram 22 participantes divididos em sete grupos, dos quais cinco foram realizadas via reunião virtual no aplicativo Google Meet, e duas foram realizadas presencialmente. As entrevistas aconteceram entre os dias 13 e 24 de abril de 2022, predominantemente no período da noite.

Os participantes são empregados de empresas de segmentos de mercado diferentes, atuam em cargos hierárquicos diversos, possuíam idades variadas e 50% deles possuíam ensino médio completo e 50% ensino superior completo.

Durante as entrevistas, os itens foram disponibilizados e lidos, um de cada vez, aos participantes do grupo, os quais foram questionados se haviam

compreendido cada afirmação, se havia dúvidas com relação a alguma palavra ou termo e, em caso positivo, foi solicitado que o participante com dúvidas sugerisse uma palavra para substituir o termo problemático. Cada sugestão foi ponderada e, durante a análise dos dados, os itens foram adaptados de acordo com a colaboração dos participantes.

## 4. Resultados

Este capítulo foi dividido em seis partes, as quais fazem referência às etapas metodológicas utilizadas para criação de uma escala psicométrica:

- Definição do construto do objeto a ser medido e, a partir dele, composição das categorias qualitativas que o envolvem;
- Entrevistas com especialistas e população alvo para elaboração dos itens correspondentes a cada categoria;
- Avaliação, pelos juízes, dos itens elaborados e correspondência com as respectivas categorias;
- Eliminação dos itens com menos de 80% de concordância entre os juízes;
- Análise semântica dos itens restantes e adaptação da linguagem das afirmações, de acordo com pesquisa/entrevistas realizadas com profissionais de cargos variados e níveis de escolaridade também distintos; e
- Criação e aplicação da escala.

### 4.1 Definição do construto e composição das categorias

O construto foi elaborado no capítulo Referencial teórico, item 2.4. Gestão Humanizada - a humanização da gestão, a partir do levantamento bibliográfico sobre o tema:

A Gestão Humanizada (GH) é considerada um modelo de gestão de pessoas e negócios, que prioriza a sustentabilidade, a humanização dos processos, a valorização e reconhecimento das características individuais das pessoas envolvidas nas atividades organizacionais, a comunicação transparente e a participação harmônica dos agentes envolvidos; promove o desenvolvimento da sociedade em conjunto com o desenvolvimento organizacional, buscando diminuir os impactos ecológicos e amenizar os abismos sociais.

A partir disso, foram pensadas categorias qualitativas que expressassem as características e princípios desse tipo de gestão.

Inicialmente, as categorias qualitativas referentes ao objeto de estudo foram compostas da seguinte maneira:

- Liderança Integral e participativa;
- Reconhecimento e valorização;
- Desenvolvimento e qualificação;
- Relacionamento com *stakeholders*,

- Inclusão e Diversidade;
- Responsabilidade Socioambiental.

#### **4.2 Entrevistas com especialistas e população alvo para elaboração dos itens**

Os especialistas escolhidos foram dois professores associados da Faculdade de Administração e Ciências Contábeis da UFRJ (FACC) - Universidade Federal do Rio de Janeiro, psicólogos por formação, doutores e atuantes da área de RH (especialistas 1 e 2).

Os participantes escolhidos para agregar a esta etapa foram dois profissionais de RH de mercado. Justifica-se este recorte na população alvo, neste momento, por se tratar de uma etapa diretamente ligada à teoria geral de Recursos Humanos e Gestão Organizacional. Os escolhidos foram uma Gestora de RH e Departamento Pessoal, pós-graduada em Gestão de Pessoas e mestranda em Administração Pública pela UFF (especialista 3); e um Analista Sênior de RH, psicólogo por formação e com experiência em empresas nacionais de grande porte (especialista 4).

Para melhor separação dos grupos participantes do estudo, todos os entrevistados nesta etapa foram denominados especialistas.

As entrevistas foram realizadas por meio de ligação pelo aplicativo Whatsapp, entre os dias 10 e 13 de janeiro de 2022; foi enviado previamente o construto para cada um dos entrevistados para que pudessem verificar em qual material as categorias qualitativas estariam embasadas e, durante as ligações, foram apresentadas as categorias já elaboradas e relacionados os tópicos que deveriam ser contemplados por cada uma delas através das contribuições dos especialistas.

##### **4.2.1 Conclusões da Entrevista com o Especialista 1**

A entrevista com o Especialista foi realizada em 10/01/2022, das 14h às 15h. Os dados produzidos foram organizados a partir das categorias que construirão a escala.

- Liderança Integral e Participativa:

É necessário, além de ser clara a redação das afirmações (de modo a evitar dificuldade de entendimento sobre os termos), esclarecer, nos itens a serem elaborados, o que seria a “liderança integral”, uma vez que “participativa” seria bastante intuitivo para os futuros respondentes da escala.

- Reconhecimento e Valorização:

Devem ser contemplados os temas Plano de Cargos e Salários, Salário e Remuneração, Benefícios e preocupação com saúde física e mental dos empregados, sobretudo em momentos de crise, como a pandemia da Covid 19.

- Desenvolvimento e Qualificação:

Os temas contemplados seriam Plano de Carreiras, Treinamentos, Avaliação de Desempenho, e PDI - Plano de Desenvolvimento Individual, envolvendo *feedbacks* e planos de ação.

- Relacionamento com *stakeholders*:

Foi sugerida a retirada do termo “stakeholders”, uma vez que os empregados de uma organização são de diversas áreas, níveis e graus de escolaridade, e podem não saber o que significa o termo e não tem obrigação de conhecê-lo.

Assim, foi sugerida alteração do nome da categoria para “Relacionamento com fornecedores, parceiros, concorrentes, clientes - internos e externos - e Governo”.

Essa categoria deve envolver temas como diálogo, trocas e relacionamento justo e harmonioso.

- Inclusão e Diversidade:

A categoria deve ser dividida em duas, uma para “Diversidade”, a qual deve contemplar itens relacionados a políticas de RH voltadas para os grupos diferenciados por identidade de gênero (homens e mulheres cis, trans e não binários), orientação sexual (pelo menos heterossexualidade, homossexualidade e bissexualidade), raças/etnias e cultura; e outra para “Inclusão”, que deve contemplar PCDs - Pessoas com Deficiência, física, medicamente identificadas, ou psicologicamente tratadas.

Todos os grupos são minorias perante à sociedade, no entanto, a justificativa para a separação da categoria está no fato do grupo de PCDs não possuir controle político sobre sua posição, pois são condições naturais, e são pessoas que demandam cuidados especiais por parte da organização. Já os grupos incluídos na categoria “Diversidade” são pessoas cujas condições são políticas e não demandam cuidados especiais, mas são marginalizados pela sociedade heteronormativa branca.

- Responsabilidade Socioambiental:

Essa categoria deve envolver temas voltados para ações internas ou externas à Organização, nas quais há apoio ou incentivo a comunidade por meio da filantropia ou preservação e minimização dos impactos das atividades organizacionais sobre o meio ambiente.

Além disso, o especialista 1 orientou que a quantidade de opções de respostas na escala fosse um número par, a fim de evitar colunas neutras; e que é possível e viável uma categoria possuir mais itens do que outra, mas ressaltou que não seja muito discrepante a quantidade de itens em cada categoria.

#### **4.2.2 Conclusões da Entrevista com o Especialista 2**

A entrevista com o Especialista foi realizada em 11/01/2022, das 15h às 16:40h. Os dados produzidos serão organizados a partir das categorias que construirão a escala.

- Liderança Integral e Participativa:

Além das considerações feitas pelo especialista 1, com as quais a especialista 2 concorda, ela listou as seguintes características de um líder integral e participativo: líder coerente, que provoca em seus liderados sentimentos de inspiração, admiração e confiança; é uma figura que representa apoio, no sentido de respaldo quando o empregado faz algo errado, ou assume corresponsabilidade diante das atitudes dos seus liderados.

É um líder que tem uma relação harmoniosa com seus liderados, leva em consideração as diferenças e realidade de cada um. Dá autonomia e liberdade para o empregado expor suas insatisfações; permite que seus liderados façam parte do processo decisório dentro de sua área de atuação; e promove o desenvolvimento dos seus liderados.

- Reconhecimento e Valorização:

Autonomia para o empregado criar, sugerir mudanças ou adaptações dentro do seu campo de atuação; e oportunidades para que o empregado explore suas aptidões ou experiências adquiridas externamente a organização.

- **Desenvolvimento e Qualificação:**

Concordou com todos os pontos elencados pelo especialista 1 e não adicionou outros temas.
- **Relacionamento com *stakeholders*:**

Concordou com a exclusão do termo “stakeholders” e ratificou a importância de incluir clientes internos e externos.
- **Diversidade:**

Concordou com a divisão da categoria e com os grupos contemplados em cada uma, recomendados pelo especialista 1.
- **Inclusão:**

Sobre o grupo de PCDs, a especialista 2 atentou para o cuidado para não excluir subgrupos, ou seja, classes (deficiências de locomoção, auditivo, mental, intelectual etc.), e orientou que fosse consultado o site do governo e as Leis existentes para esse grupo - Lei 8213/91 e Lei 13146.

Ressaltou que a categoria deve contemplar itens relacionados à estrutura física que a empresa possui para receber PCDs, uma vez que apenas a contratação desses grupos pode ser unicamente por força da lei.

Além disso, a professora sugeriu que fossem incluídos nesta categoria pessoas egressas do sistema penal e pessoas em regime semi-aberto.
- **Responsabilidade Socioambiental:**

Concordou com todos os pontos elencados pelo especialista 1, e não adicionou outros temas.
- **Humanização - Consideração do indivíduo integralmente (NOVA CATEGORIA):**

A especialista 2 orientou que fosse incluída essa categoria, na qual estariam elencados itens que demonstram o interesse e consideração, por parte da Organização, das vulnerabilidades socioeconômicas e familiares dos seus empregados.

Os temas propostos seriam: filhos - auxílio creche, babá, escola (...); local da residência - deslocamento, segurança, transporte e flexibilidade; saúde física além do plano de saúde; questões emocionais e saúde mental; e oferecer mecanismos que aumentem a qualidade de vida dos empregados, além do básico para exercer suas funções.

Além das categorias, a especialista 2 recomendou que, no questionário a ser respondido pelos empregados, haja espaço para preenchimento do número de funcionários que a empresa possui e área de atuação; para preenchimento do funcionário, deve ser questionado idade, gênero com o qual se identifica e tempo em que trabalha na empresa.

Ela também orientou verificar quais tipos de respostas eram mais adequadas para as afirmações: concordo/não concordo (e seus graus de variação); ou está presente/não está presente (e seus graus de variação).

#### **4.2.3 Conclusões da Entrevista com a Especialista 3**

A entrevista com o Especialista foi realizada em 12/01/2022, das 20h às 21h. Os dados produzidos serão organizados a partir das categorias que construirão a escala.

- **Liderança Integral e Participativa:**

Além dos tópicos adicionados anteriormente pelos especialistas 1 e 2, a especialista 3 ressaltou a importância da comunicação do líder com seus liderados para caracterizar uma liderança de sucesso. O líder deve oferecer um canal aberto de comunicação com seus liderados, dar espaço para expressarem suas opiniões e aflições, além de dar feedbacks constantes, de modo que a relação seja a mais transparente possível.

- **Reconhecimento e Valorização:**

Além dos pontos elencados anteriormente pelos especialistas 1 e 2, adicionou a importância, sobretudo no momento pandêmico e de home office, da empresa demonstrar estar realmente preocupada com o conforto e segurança dos empregados, oferecendo, por exemplo, além dos equipamentos básicos necessários para o trabalho, apoio de mãos/pulso, suporte para o notebook e cadeiras ergométricas

- **Desenvolvimento e Qualificação:**

Aos temas abordados anteriormente, a especialista adicionou a Gestão do Conhecimento, na qual a empresa promove uma cultura que incentiva o compartilhamento de experiências e aprendizados, técnicos ou não, que possibilite o desenvolvimento organizacional.

Além dos treinamentos oferecidos pela própria empresa, uma iniciativa interessante é aquela na qual a empresa se disponibiliza a patrocinar, integral ou parcialmente, treinamentos e formações externas que, além de pertinentes para as funções do empregado na empresa, também agregam o currículo profissional do indivíduo perante o mercado.

- **Relacionamento com fornecedores, parceiros, concorrentes, clientes - internos e externos - e Governo:**

Construir itens que representem relações do tipo ganha-ganha, demonstrando flexibilidade nas negociações, respeito, compromisso e ética.

- **Diversidade:**

Para a especialista 3, a categoria “Diversidade” estaria mais preocupada com a contratação, ou seja, práticas de recrutamento, seleção, contratação e recepção de pessoas de diferentes grupos político-sociais.

- **Inclusão:**

Enquanto isso, a categoria “Inclusão” estaria mais voltada para o pós-contratação e a vivência dessas pessoas na organização, refletindo-se em adaptação da estrutura física da empresa e oferecimento dos recursos necessários ao dia a dia dessas pessoas, padronização de salários e mesmas oportunidades de crescimento para todos.

Além dos grupos listados anteriormente, a especialista 3 adicionou a questão do etarismo, que significa a contratação/inclusão de pessoas mais velhas no quadro de funcionários.

- **Responsabilidade Socioambiental:**

Concorda com todos os pontos elencados anteriormente, e não adicionou outros temas.

- Humanização - Consideração do indivíduo integralmente (NOVA CATEGORIA):

Ratificou a importância da flexibilização, por parte da empresa, mediante as diferentes realidades socioeconômicas dos empregados, proporcionando alterações de horários, home office e jornada de trabalho reduzida.

#### **4.2.4 Conclusões da Entrevista com Especialista 4**

A entrevista com o Especialista foi realizada em 13/01/2022, das 18:30h às 19:30h. Os dados produzidos serão organizados a partir das categorias que construirão a escala.

- Liderança Integral e Participativa:

Além dos pontos elencados anteriormente, o especialista 4 ressaltou a importância do reconhecimento por parte do Líder, mesmo que seja através de um simples elogio pontual ou agradecimento.

Ele também frisou a proximidade do Líder com seus liderados em questões que vão além do profissional; explica que um bom Líder conhece seus liderados, está ciente de questões pessoais, tanto positivas quanto negativas, oferece apoio em situações difíceis e vibra por suas conquistas.

- Reconhecimento e Valorização:

Concorda com todos os pontos elencados anteriormente, e não adicionou outros temas.

- Desenvolvimento e Qualificação:

Concorda com todos os pontos elencados anteriormente, e não adicionou outros temas.

- Relacionamento com fornecedores, parceiros, concorrentes, clientes - internos e externos - e Governo:

Concorda com todos os pontos elencados anteriormente, e não adicionou outros temas.

- Diversidade

Além dos temas propostos anteriormente, o especialista 4 sugeriu incluir o grau de aceitabilidade/conhecimento da empresa sobre demais grupos do LGBTQIA+, ou seja, o que vai além do tradicional GLS (Gays, Lésbicas e simpatizantes); investigar se a empresa apoia e dissemina o conhecimento sobre o tema para seus empregados.

Sugeriu também adicionar, em diferenças culturais, um item que represente ações da empresa que evita etnocentrismos, abrangendo diferenças culturais e regionais brasileiras, e intolerância religiosa.

- Inclusão:

Sugeriu, além dos grupos mencionados anteriormente, incluir contratação e aceitação de refugiados de países em guerra civil ou outros tipos de crise.

- Responsabilidade Socioambiental:

Sugeriu incluir descarte de materiais, ações como papel zero, reciclagem e coleta seletiva, ressaltando a importância de ações da própria empresa e apoio a ações terceiras.

- Humanização - Consideração do indivíduo integralmente (NOVA CATEGORIA):

Além dos pontos elencados anteriormente, adicionou o vale-cultura, a fim de proporcionar momentos de lazer e, conseqüentemente, melhoria da qualidade de vida dos empregados fora da empresa.

Ao fim das entrevistas, ficaram estabelecidas oito categorias:

- Liderança Integral e Participativa;
- Reconhecimento e Valorização;
- Desenvolvimento e Qualificação;
- Humanização - Consideração do indivíduo integralmente;
- Relacionamento com fornecedores, parceiros, concorrentes, clientes - internos e externos - e Governo;
- Diversidade;
- Inclusão;
- Responsabilidade Socioambiental.

Posteriormente, para cada categoria, foram criados itens baseados nos temas discutidos e elencados pelos especialistas durante as entrevistas, ou seja, afirmações com as quais os respondentes da escala devem concordar ou discordar em algum grau.

#### **Liderança Integral e Participativa:**

- Meu gestor imediato estabelece metas realistas;
- Meu gestor imediato delega as tarefas de acordo com competências comprovadas de cada membro da equipe;
- Meu gestor imediato considera os recursos necessários para a realização das tarefas que me atribui;
- Admiro meu gestor imediato por suas competências técnicas;
- Meu gestor imediato é exemplo em se relacionar com as pessoas;
- Meu gestor imediato é exemplo em mediação de conflitos;
- Meu gestor imediato apoia o meu trabalho;
- Meu gestor imediato me transmite confiança;
- Meu gestor imediato assume as responsabilidades perante os resultados e atitudes da equipe;
- Meu gestor imediato promove o desenvolvimento de todos na equipe;
- Meu gestor imediato promove uma comunicação clara;
- Possuo uma relação amistosa com meu gestor imediato;
- Meu gestor imediato estimula ações que fortalecem o espírito de equipe;
- Meu gestor imediato estimula minha participação em assuntos da área em que trabalho;
- Tenho autonomia para tomar decisões no meu dia a dia de trabalho;
- Tenho liberdade para expor minhas opiniões sobre o meu trabalho;
- Tenho liberdade para expor minhas insatisfações sobre o meu trabalho;
- Meu gestor imediato me dá feedbacks constantes;
- Meu gestor imediato elogia quando faço um bom trabalho;
- Meu gestor imediato agradece quando executo trabalhos que vão além do meu habitual;
- Meu gestor imediato busca conhecer minhas aspirações além dos aspectos profissionais;
- Meu gestor imediato busca conhecer meus desafios fora do ambiente de trabalho;

- Meu gestor imediato oferece apoio em situações pessoais difíceis;
- Meu líder vibra com as minhas conquistas pessoais.

Quantidade total de itens: 24

**Reconhecimento e Valorização:**

- A empresa em que trabalho possui um Plano de Cargos e Salários;
- O Plano de Cargos e Salários da empresa em que trabalho é compatível com o mercado de trabalho;
- Tenho conhecimento das minhas possibilidades de crescimento na carreira dentro da empresa em que trabalho;
- A empresa em que trabalho possui critérios para progressão na carreira;
- A empresa em que trabalho paga um salário compatível com o meu o cargo;
- A empresa em que trabalho oferece benefícios voltados para a minha saúde;
- A empresa em que trabalho oferece benefícios voltados para o meu bem-estar;
- A empresa em que trabalho oferece benefícios voltados para saúde da minha família;
- A empresa em que trabalho oferece benefícios voltados para o bem-estar da minha família;
- A empresa em que trabalho oferece a possibilidade de acesso a vagas em cargos de outras áreas;
- Durante períodos de crise, a empresa em que trabalho incrementa seu pacote de benefícios, oferecendo diferentes tipos de apoio aos funcionários;
- Durante períodos de crise, a empresa em que trabalho incrementa seu pacote de benefícios, oferecendo diferentes tipos de apoio às famílias dos funcionários;
- A empresa em que trabalho incentiva a criatividade;
- Na empresa em que trabalho há oportunidades para que eu possa sugerir melhorias dentro da minha área de atuação;
- Na empresa em que trabalho há oportunidades para que eu possa demonstrar competências além das necessárias para o cargo que ocupo atualmente;
- A empresa em que trabalho proporciona condições para que eu possa desenvolver minhas atividades com segurança;
- A empresa em que trabalho proporciona condições para que eu possa desenvolver minhas atividades confortavelmente;

- A empresa em que trabalho oferece gratificações extras quando me destaco no trabalho.

Quantidade total de itens: 18

#### **Desenvolvimento e Qualificação:**

- A empresa em que trabalho possui um Plano de Carreiras estruturado;
- O Plano de Carreiras da empresa em que trabalho pode ser consultado por todos os empregados;
- O Plano de Carreiras da empresa em que trabalho demonstra o caminho que cada funcionário pode percorrer dentro da organização;
- O Plano de Carreiras da empresa em que trabalho define as competências necessárias para cada cargo;
- A empresa em que trabalho proporciona treinamentos para o desenvolvimento de competências necessárias para a realização das minhas funções;
- A empresa em que trabalho proporciona treinamentos para o desenvolvimento de competências necessárias para a realização de outras funções que eu possa assumir;
- A empresa em que trabalho aplica Avaliação de Desempenho periodicamente;
- A Avaliação de Desempenho na empresa em que trabalho possibilita que eu entenda meus resultados;
- A Avaliação de Desempenho aplicada pela empresa em que trabalho possibilita meu aperfeiçoamento profissional;
- A empresa em que trabalho monta planos de ação periódicos para orientar o que preciso fazer para melhorar o meu desempenho;
- Eu participo da montagem do plano de ação para orientar a melhoria no meu desempenho;
- A empresa em que trabalho incentiva o compartilhamento de conhecimento;
- Os treinamentos externos pertinentes ao meu trabalho podem ser custeados pela minha empresa;
- Os treinamentos externos pertinentes aos cargos que eu poderei ocupar no futuro podem ser custeados pela minha empresa.

Quantidade total de itens: 14

**Humanização - Consideração do indivíduo integralmente:**

- A empresa em que trabalho oferece benefícios que facilitam a vida de empregados que têm filhos;
- A empresa em que eu trabalho se preocupa com a saúde mental minha e da minha família;
- A empresa em que eu trabalho oferece apoio psicológico a mim e a minha família;
- A empresa em que eu trabalho promove ações de incentivos a exercícios físicos;
- A empresa em que eu trabalho promove campanhas de manutenção da saúde;
- A empresa em que trabalho se preocupa com as condições de deslocamento da minha residência até o local de trabalho;
- Em situações em que preciso trabalhar muito além do meu horário, a empresa me oferece apoio no retorno para casa;
- Em caso de tempestades, a empresa em que trabalho oferece outras opções de retorno para casa;
- Na empresa em que trabalho há flexibilidade da jornada de trabalho;
- A empresa em que trabalho oferece oportunidades de lazer para que eu possa desfrutar com a minha família.

Quantidade total de itens: 10

**Relacionamento com fornecedores, parceiros, concorrentes, clientes - internos e externos - e Governo:**

- A empresa em que trabalho realiza negociações que geram resultados favoráveis para todos os lados envolvidos;
- A empresa em que trabalho honra os compromissos firmados com seus fornecedores;
- A empresa em que trabalho trata seus clientes com respeito;
- A empresa em que trabalho honra os compromissos firmados com seus clientes;
- A empresa em que trabalho possui preços compatíveis com o mercado;
- A empresa em que trabalho oferece aos clientes condições de pagamento compatíveis com o mercado;
- A empresa em que trabalho não utiliza publicidade enganosa;
- A empresa em que trabalho não realiza cobranças indevidas;

- A empresa em que trabalho cumpre a Lei Geral de Proteção de Dados – LGPD;
- A empresa em que trabalho busca solucionar os problemas trazidos pelos consumidores;
- Mesmo nas relações com seus concorrentes, ao menos na área em que atuo, a empresa opera com ética;
- Na empresa em que trabalho, há canais de comunicação para que eu possa expor coisas com as quais eu discordo;
- Como cliente interno da organização em que trabalho, não sou colocado em situações de constrangimento;
- A empresa em que trabalho respeita minha privacidade;
- Na empresa em que trabalho os pagamentos são feitos em dia;
- A empresa em que trabalho cumpre às leis trabalhistas;
- Na relação da empresa com o Governo e a comunidade, ao menos na área em que atuo, não há práticas antiéticas.

Quantidade total de itens: 17

**Diversidade:**

- A empresa em que eu trabalho promove processos seletivos voltados para candidatos negros;
- A empresa em que eu trabalho promove processos seletivos voltados para pertencentes ao grupo LGBTQIA+ (lésbicas, gays, transexuais, travestis, queer, intersexo e assexuais);
- A empresa em que eu trabalho promove processos seletivos voltados para candidatas que se identificam com o gênero feminino;
- Na empresa em que trabalho a quantidade de empregados homens e empregadas mulheres é proporcional;
- Na empresa em que trabalho, há igualdade de salários para ambos os gêneros;
- Na empresa em que trabalho há igualdade de oportunidades para ambos os gêneros;
- Na empresa em que trabalho há pessoas de diferentes raças;
- Na empresa em que trabalho, pessoas negras ganham os mesmos salários que pessoas de outras raças ocupando o mesmo cargo;
- Na empresa em que trabalho, pessoas negras têm as mesmas oportunidades de carreira que pessoas de outras raças;

- Na empresa em que trabalho há pessoas negras em cargos de chefia;
- Na empresa em que trabalho não há tolerância para discriminação racial;
- Na empresa em que trabalho não há tolerância para discriminação religiosa;
- Na empresa em que trabalho não há tolerância para discriminação por orientação sexual;
- Na empresa em que trabalho não há tolerância para discriminação contra mulheres;
- Na empresa em que trabalho não há tolerância para discriminação cultural;
- A empresa em que trabalho pune comportamentos preconceituosos;
- Na empresa em que trabalho, há liberdade para utilizar vestimentas que expressam minha orientação sexual;
- Na empresa em que trabalho, há liberdade para utilizar vestimentas que expressam minhas referências culturais;
- A empresa em que trabalho promove atividades para prevenir os mais diversos tipos de discriminação.

Quantidade total de itens: 19

#### **Inclusão:**

- Na empresa em que trabalho, Pessoas Com Deficiência ganham os mesmos salários que pessoas que não possuem deficiências ocupando o mesmo cargo;
- A empresa em que eu trabalho promove processos seletivos voltados para Pessoas Com Deficiência – PCD;
- A empresa em que trabalho fornece condições de trabalho adequadas para Pessoas Com Deficiência;
- Na empresa em que trabalho, Pessoas Com Deficiência têm as mesmas oportunidades de carreira que pessoas que não possuem deficiências;
- A empresa em que trabalho não aceita comportamentos discriminatórios contra pessoas portadoras de deficiência.

Quantidade total de itens: 5

#### **Responsabilidade Socioambiental:**

- A empresa em que trabalho possui iniciativas próprias para diminuição das desigualdades sociais;
- A empresa em que trabalho apoia iniciativas externas para diminuição das desigualdades sociais;

- A empresa em que trabalho incentiva minha participação em ações de voluntariado social;
- A empresa em que trabalho busca minimizar os impactos de suas atividades organizacionais ao meio ambiente;
- A empresa em que eu trabalho promove ações de conscientização para educação da população sobre a importância da preservação do meio ambiente;
- Em casos de desastres ambientais, sejam ou não de sua responsabilidade, a empresa em que trabalho mobiliza esforços para reparar os danos causados.

Quantidade total de itens: 6

### **4.3 Avaliação dos Juízes**

Conforme descrito anteriormente, segundo Pasquali (2009), após sua elaboração, os itens devem ser avaliados por um grupo de juízes, que têm a responsabilidade de verificar a correspondência entre as afirmações e as categorias às quais foram atribuídos.

Para isso, os itens – 113 em sua totalidade – foram embaralhados, de maneira que não fosse possível identificar suas categorias de origem e, a partir disso, foi disponibilizado um formulário (Apêndice A) aos 5 juízes – professores da UFRJ convidados a colaborar com o estudo – responsáveis por verificar a definição operacional de cada categoria e, individualmente, atrelar a cada uma delas as afirmativas elaboradas.

No Quadro 10 é possível verificar a definição operacional de cada categoria, da maneira que foi apresentado aos juízes.

Quadro 10 – Definição operacional das categorias

<b>Nº</b>	<b>Dimensões/ fatores</b>	<b>Definição Operacional</b>	<b>Código</b>
1	Liderança Integral e Participativa	Ações e características dos gestores imediatos, que coordenam equipes de trabalho, que corroboram para o desenvolvimento e bem-estar dos empregados.	LI
2	Reconhecimento e Valorização	Ações e características da empresa, direcionadas aos empregados, que expressem atenção e estima à saúde física, mental, emocional e financeira dos empregados.	RV
3	Desenvolvimento e Qualificação	Ações e características da empresa, direcionadas aos empregados, que promovem o aperfeiçoamento profissional e progressões de carreira.	DQ
4	Humanização	Ações e características da empresa, direcionadas aos empregados, que levam em consideração o indivíduo integralmente, incluindo suas vulnerabilidades socioeconômicas, e oferecendo apoio que vai além dos benefícios tradicionais.	HI
5	Relacionamento com fornecedores, concorrentes, clientes e Governo	Ações e características da empresa, direcionadas aos fornecedores, concorrentes, clientes – internos e externos – e Governo, no trato com esses agentes.	RE
6	Diversidade	Ações e características da empresa, direcionadas às minorias negras, mulheres e LGBTQIA+, incluindo repressão às práticas discriminatórias, que tem por objetivo a valorização da pluralidade no dia a dia organizacional.	DV
7	Inclusão	Ações e características da empresa, direcionadas às Pessoas com Deficiência, que levam em consideração a adaptação da estrutura física das empresas e o oferecimento de condições de trabalho adequadas para esses empregados.	IN
8	Responsabilidade Socioambiental	Ações e características da empresa, direcionadas a sociedade e ao meio ambiente, que tem por objetivo a diminuição das desigualdades sociais e dos impactos ecológicos das atividades organizacionais.	RS

Fonte: elaboração própria

Os juízes utilizaram os códigos, presentes na tabela, para classificar cada uma das afirmações, e os resultados foram consolidados conforme o quadro 11:

Quadro 11 – Resultado da avaliação dos juízes

Nº	Item		J1	J2	J3	J4	J5	Concordância (%)
1	A empresa em que trabalho proporciona condições para que eu possa desenvolver minhas atividades confortavelmente.		RV	RV	RV	DQ	RV	80%
2	A Avaliação de Desempenho aplicada pela empresa em que trabalho possibilita meu aperfeiçoamento profissional.		DQ	DQ	DQ	DQ	DQ	100%
3	Na empresa em que trabalho não há tolerância para discriminação por orientação sexual.		DV	DV	DV	DV	DV	100%
4	Meu gestor imediato considera os recursos necessários para a realização das tarefas que me atribui.		LI	LI	LI	LI	LI	100%
5	Em casos de desastres ambientais, sejam ou não de sua responsabilidade, a empresa em que trabalho mobiliza esforços para reparar os danos causados.		RS	RS	RS	RS	RS	100%
6	O Plano de Carreiras da empresa em que trabalho pode ser consultado por todos os empregados.		DQ	DQ	DQ	DV	DQ	80%
7	Na empresa em que trabalho, pessoas negras ganham os mesmos salários que pessoas de outras raças ocupando o mesmo cargo.		DV	DV	DV	DV	DV	100%
8	A empresa em que trabalho cumpre a Lei Geral de Proteção de Dados – LGPD.		RE	RE	RE	RE	RE	100%
9	Em situações em que preciso trabalhar muito além do meu horário, a empresa me oferece apoio no retorno para casa.		HI	HI	RV	HI	HI	80%
10	Meu gestor imediato oferece apoio em situações pessoais difíceis.		HI	LI	HI	LI	LI	60%
11	Como cliente interno da organização em que trabalho, não sou colocado em situações de constrangimento.		RE	RE	RE	RE	RV	80%
12	Admiro meu gestor imediato por suas competências técnicas.		LI	LI	LI	LI	LI	100%
13	A empresa em que trabalho não realiza cobranças indevidas.		RE	RE	RE	RE	RE	100%
14	Os treinamentos externos pertinentes aos cargos que eu poderei ocupar no futuro podem ser custeados pela empresa em que trabalho.		DQ	DQ	DQ	DQ	DQ	100%
15	Meu gestor imediato vibra com as minhas conquistas pessoais		LI	LI	LI	LI	LI	100%
16	A empresa em que trabalho honra os compromissos firmados com seus clientes		RE	RE	RE	RE	RE	100%

17	Na empresa em que trabalho há pessoas negras em cargos de chefia.		DV	DV	DV	DV	DV	100%
18	Eu participo da montagem do plano de ação para orientar a melhoria no meu desempenho.		RV	DQ	DQ	LI	RV	40%
19	Na empresa em que trabalho há flexibilidade da jornada de trabalho.		HI	HI	RV	HI	HI	80%
20	Tenho autonomia para tomar decisões no meu dia a dia de trabalho.		RV	RV	RV	LI	LI	60%
21	Meu gestor imediato delega as tarefas de acordo com as competências comprovadas de cada membro da equipe.		LI	LI	LI	LI	HI	80%
22	Meu gestor imediato é exemplo em mediação de conflitos.		LI	LI	LI	LI	LI	100%
23	A empresa em que eu trabalho promove processos seletivos voltados para Pessoas Com Deficiência.		IN	IN	IN	IN	IN	100%
24	A empresa em que trabalho realiza negociações que geram resultados favoráveis para todos os lados envolvidos.		RE	RE	RE	RE	RE	100%
25	A empresa em que trabalho fornece condições de trabalho adequadas para Pessoas Com Deficiência.		IN	IN	IN	IN	IN	100%
26	A empresa em que trabalho se preocupa com as condições de deslocamento da minha residência até o local de trabalho.		HI	HI	RV	HI	HI	80%
27	Na empresa em que trabalho, há liberdade para utilizar vestimentas que expressam minhas referências culturais.		DV	DV	DV	DV	HI	80%
28	A empresa em que trabalho proporciona condições para que eu possa desenvolver minhas atividades com segurança.		RV	HI	RV	RV	RV	80%
29	Tenho conhecimento das minhas possibilidades de crescimento na carreira dentro da minha empresa.		DQ	DQ	DQ	DQ	DQ	100%
30	A empresa em que trabalho não utiliza publicidade enganosa.		RS	RE	RE	RE	RE	80%
31	Meu gestor imediato me dá feedbacks constantes.		LI	LI	DQ	LI	LI	80%
32	A empresa em que trabalho oferece benefícios voltados para saúde da minha família.		HI	RV	HI	HI	HI	80%
33	Na empresa em que trabalho há oportunidades para que eu possa demonstrar competências além das necessárias para o cargo que ocupo atualmente.		DQ	DQ	DQ	DV	DQ	80%
34	Na empresa em que trabalho, Pessoas Com Deficiência têm as mesmas oportunidades de carreira que pessoas que não possuem deficiências.		IN	IN	IN	IN	IN	100%

35	A empresa em que trabalho aplica Avaliação de Desempenho periodicamente.		DQ	DQ	DQ	DQ	DQ	100%
36	A empresa em que trabalho cumpre às leis trabalhistas.		RE	RE	RE	RE	RV	80%
37	A empresa em que trabalho incentiva minha participação em ações de voluntariado social.		RS	RS	RS	RS	HI	80%
38	A empresa em que trabalho oferece a possibilidade de acesso a vagas em cargos de outras áreas.		DQ	DQ	DQ	DQ	DQ	100%
39	O Plano de Cargos e Salários da empresa em que trabalho é compatível com o mercado de trabalho.		DQ	DQ	DQ	RE	RV	60%
40	Na empresa em que trabalho há pessoas de diferentes raças.		DV	DV	DV	DV	DV	100%
41	Meu gestor imediato me transmite confiança.		LI	LI	LI	LI	LI	100%
42	Durante períodos de crise, a empresa em que trabalho incrementa seu pacote de benefícios, oferecendo diferentes tipos de apoio aos funcionários.		RV	HI	HI	HI	HI	80%
43	A empresa em que trabalho incentiva o compartilhamento de conhecimento.		HI	DQ	RV	DQ	DQ	60%
44	Tenho liberdade para expor minhas opiniões sobre o meu trabalho.		LI	LI	RV	LI	LI	80%
45	A empresa em que trabalho oferece gratificações extras quando me destaco no trabalho.		RV	RV	RV	RV	DQ	80%
46	Meu gestor imediato estimula minha participação em assuntos da área em que trabalho.		LI	LI	LI	LI	LI	100%
47	Mesmo nas relações com seus concorrentes, ao menos na área em que atuo, a empresa em que trabalho opera com ética.		RE	RE	RE	RE	RE	100%
48	Na empresa em que trabalho não há tolerância para comportamentos discriminatórios contra pessoas portadoras de deficiência.		IN	IN	IN	IN	DV	80%
49	Na empresa em que trabalho não há tolerância para discriminação racial.		DV	DV	DV	DV	DV	100%
50	Em caso de tempestades, a empresa em que trabalho oferece outras opções de retorno para casa.		HI	HI	RV	HI	HI	80%
51	A empresa em que eu trabalho promove campanhas de manutenção da saúde.		RV	RV	RV	RV	RV	100%
52	A empresa em que eu trabalho oferece apoio psicológico a mim e à minha família.		RV	HI	HI	HI	HI	80%
53	Meu gestor imediato estimula ações que fortalecem o espírito de equipe.		LI	LI	LI	LI	LI	100%

54	A empresa em que eu trabalho promove campanhas de processos seletivos para pertencentes ao grupo LGBTQIA+ (lésbicas, gays, transexuais, travestis, queer, intersexo e assexuais).		DV	DV	DV	DV	DV	100%
55	Possuo uma relação amistosa com meu gestor imediato.		LI	LI	LI	LI	LI	100%
56	Meu gestor imediato agradece quando executo trabalhos que vão além do meu habitual.		RV	LI	LI	LI	LI	80%
57	Na empresa em que trabalho há igualdade de oportunidades para ambos os gêneros.		DV	DV	DV	DV	DV	100%
58	A empresa em que trabalho oferece benefícios voltados para o meu bem-estar.		RV	HI	RV	RV	RV	80%
59	O Plano de Carreiras da minha empresa demonstra o caminho que cada funcionário pode percorrer dentro da organização.		HI	DQ	DQ	DQ	DQ	80%
60	Meu gestor imediato elogia quando faço um bom trabalho.		LI	LI	LI	LI	LI	100%
61	A empresa em que eu trabalho promove processos seletivos voltados para candidatos negros.		DV	DV	DV	DV	DV	100%
62	Na empresa em que trabalho, Pessoas Com Deficiência ganham os mesmos salários que pessoas que não possuem deficiências ocupando o mesmo cargo.		IN	IN	IN	IN	IN	100%
63	Na empresa em que trabalho há oportunidades para que eu possa sugerir melhorias dentro da minha área de atuação.		LI	LI	LI	LI	RV	80%
64	A empresa em que trabalho apoia iniciativas externas para diminuição das desigualdades sociais.		RS	RS	RS	RS	RE	80%
65	A empresa em que trabalho possui critérios para progressão na carreira.		RV	DQ	DQ	DQ	DQ	80%
66	Na empresa em que trabalho, há canais de comunicação para que eu possa expor coisas com as quais eu discordo.		HI	LI	RV	RV	RE	40%
67	A empresa em que trabalho trata seus clientes com respeito.		RE	RE	RE	RE	RE	100%
68	Meu gestor imediato apoia o meu trabalho.		LI	LI	LI	LI	LI	100%
69	A empresa promove atividades para prevenir os mais diversos tipos de discriminação.		DV	DV	DV	DV	DV	100%
70	Na empresa em que trabalho não há tolerância para discriminação religiosa.		DV	DV	DV	DV	DV	100%
71	O Plano de Carreiras da empresa em que trabalho define as competências necessárias para cada cargo.		DQ	DQ	DQ	DQ	DQ	100%

72	Na empresa em que trabalho, pessoas negras têm as mesmas oportunidades de carreira que pessoas de outras raças.		DV	DV	DV	DV	DV	100%
73	Meu gestor imediato promove uma comunicação clara.		LI	LI	LI	LI	LI	100%
74	Meu gestor imediato estabelece metas realistas.		LI	LI	LI	LI	LI	100%
75	A empresa em que trabalho incentiva a criatividade.		DQ	DQ	LI	DQ	DQ	80%
76	A empresa em que trabalho possui iniciativas próprias para diminuição das desigualdades sociais.		RS	RS	RS	RS	DV	80%
77	A Avaliação de Desempenho na minha empresa possibilita que eu entenda meus resultados.		RV	DQ	DQ	DQ	DQ	80%
78	A empresa busca minimizar os impactos de suas atividades organizacionais ao meio ambiente.		RS	RS	RS	RS	RS	100%
79	A empresa em que trabalho monta planos de ação periódicos para orientar o que preciso fazer para melhorar o meu desempenho.		DQ	DQ	DQ	DQ	DQ	100%
80	A empresa em que trabalho proporciona treinamentos para o desenvolvimento de competências necessárias para a realização das minhas funções.		DQ	DQ	DQ	DQ	DQ	100%
81	Na relação da empresa com o Governo e a comunidade, ao menos na área em que atuo, não há práticas antiéticas.		RE	RE	RE	RE	RE	100%
82	Meu gestor imediato promove o desenvolvimento de todos na equipe.		LI	LI	LI	LI	LI	100%
83	Os treinamentos externos pertinentes ao meu trabalho podem ser custeados pela minha empresa.		HI	DQ	DQ	DQ	DQ	80%
84	Meu gestor imediato busca conhecer meus desafios fora do ambiente de trabalho.		LI	LI	LI	LI	LI	100%
85	A empresa em que trabalho possui preços compatíveis com o mercado.		RE	RE	RE	RE	RE	100%
86	Na empresa em que trabalho a quantidade de empregados homens e empregadas mulheres é proporcional.		DV	DV	DV	DV	DV	100%
87	Na empresa em que trabalho não há tolerância para discriminação contra mulheres.		DV	DV	DV	DV	DV	100%
88	A empresa em que trabalho oferece benefícios voltados para a minha saúde.		RV	RV	RV	RV	RV	100%
89	A empresa oferece benefícios que facilitam a vida de empregados que têm filhos.		HI	HI	HI	HI	HI	100%
90	A empresa em que trabalho possui um Plano de Carreiras estruturado.		DQ	DQ	DQ	DQ	DQ	100%

91	Durante períodos de crise, a empresa em que trabalho incrementa seu pacote de benefícios, oferecendo diferentes tipos de apoio às famílias dos funcionários.		HI	HI	HI	HI	HI	100%
92	Meu gestor imediato é exemplo em se relacionar com as pessoas.		LI	LI	LI	LI	LI	100%
93	A empresa em que trabalho oferece oportunidades de lazer para que eu possa desfrutar com a minha família.		HI	HI	HI	HI	HI	100%
94	Na empresa em que trabalho os pagamentos são feitos em dia.		RV	RE	RV	RV	RE	60%
95	Tenho liberdade para expor minhas insatisfações sobre o meu trabalho.		LI	LI	LI	RV	RV	60%
96	A empresa em que trabalho respeita minha privacidade.		LI	RE	RV	RV	RV	60%
97	A empresa em que trabalho honra os compromissos firmados com seus fornecedores.		RE	RE	RE	RE	RE	100%
98	A empresa em que trabalho oferece benefícios voltados para o bem-estar da minha família.		HI	HI	HI	HI	HI	100%
99	Meu gestor imediato busca conhecer minhas aspirações além dos aspectos profissionais.		LI	LI	LI	LI	LI	100%
100	A empresa em que trabalho oferece aos clientes condições de pagamento compatíveis com o mercado.		RE	RE	RE	RE	RE	100%
101	A empresa em que trabalho possui um Plano de Cargos e Salários.		DQ	DQ	DQ	DQ	DQ	100%
102	Na empresa em que trabalho, há igualdade de salários para ambos os gêneros.		DV	DV	DV	DV	DV	100%
103	A empresa em que eu trabalho promove ações de conscientização para educação da população sobre a importância da preservação do meio ambiente.		RS	RS	RS	RS	RS	100%
104	A empresa em que trabalho busca solucionar os problemas trazidos pelos consumidores.		RE	RE	RE	RE	RE	100%
105	A empresa em que trabalho paga um salário compatível com o meu cargo.		RV	RE	RV	RV	RV	80%
106	A empresa em que trabalho proporciona treinamentos para o desenvolvimento de competências necessárias para a realização de outras funções que eu possa assumir.		DQ	DQ	DQ	DQ	DQ	100%
107	A empresa em que eu trabalho promove processos seletivos voltados para candidatas que se identificam com o gênero feminino.		DV	DV	DV	DV	DV	100%
108	Na empresa em que trabalho, há liberdade para utilizar vestimentas que expressam minha orientação sexual.		DV	DV	DV	DV	DV	100%

109	Meu gestor imediato assume as responsabilidades perante os resultados e atitudes da equipe.		LI	LI	LI	LI	LI	100%
110	Na empresa em que trabalho não há tolerância para discriminação cultural.		DV	DV	DV	DV	DV	100%
111	A empresa em que eu trabalho se preocupa com a saúde mental minha e da minha família.		RV	HI	HI	HI	HI	80%
112	A empresa em que trabalho pune comportamentos preconceituosos		DV	DV	DV	DV	DV	100%
113	A empresa em que eu trabalho promove ações de incentivos a exercícios físicos.		RV	RV	RV	RV	RV	100%

Fonte: elaboração própria

#### 4.4 Análise de concordância e definição dos itens

Conforme exposto no Quadro X, após a compilação das respostas de cada juiz, foi calculada a porcentagem de concordância entre eles para cada item da escala.

Pasquali (2009) afirma que, na psicometria, a porcentagem de concordância entre os juízes para cada item de uma escala não deve ser menor que 80% para se manter no instrumento. Nesse caso, como tínhamos cinco juízes, a resposta de cada um equivale a 20% ( $5 \times 20\% = 100\%$ ). Dessa forma, os itens que tiveram mais de uma divergência obtiveram menos de 80% de concordância e foram excluídos da escala. São eles:

Quadro 12 – Análise de concordância

Nº	Item	J1	J2	J3	J4	J5	Concordância (%)
10	Meu gestor imediato oferece apoio em situações pessoais difíceis.	HI	LI	HI	LI	LI	60%
18	Eu participo da montagem do plano de ação para orientar a melhoria no meu desempenho.	RV	DQ	DQ	LI	RV	40%
20	Tenho autonomia para tomar decisões no meu dia a dia de trabalho.	RV	RV	RV	LI	LI	60%
39	O Plano de Cargos e Salários da minha empresa é compatível com o mercado de trabalho.	DQ	DQ	DQ	RE	RV	60%
43	A empresa em que trabalho incentiva o compartilhamento de conhecimento.	HI	DQ	RV	DQ	DQ	60%
66	Na empresa em que trabalho, há canais de comunicação para que eu possa expor coisas com as quais eu discordo.	HI	LI	RV	RV	RE	40%

94	Na empresa em que trabalho os pagamentos são feitos em dia.	RV	RE	RV	RV	RE	60%
95	Tenho liberdade para expor minhas insatisfações sobre o meu trabalho.	LI	LI	LI	RV	RV	60%
96	A empresa em que trabalho respeita minha privacidade.	LI	RE	RV	RV	RV	60%

Fonte: elaboração própria

Após a exclusão dos itens acima e realocação das afirmações nas categorias julgadas como corretas pelos juízes, as categorias da escala de GH e seus respectivos itens são:

#### **Liderança Integral e Participativa:**

- Meu gestor imediato considera os recursos necessários para a realização das tarefas que me atribui;
- Admiro meu gestor imediato por suas competências técnicas;
- Meu gestor imediato vibra com as minhas conquistas pessoais;
- Meu gestor imediato delega as tarefas de acordo com as competências comprovadas de cada membro da equipe;
- Meu gestor imediato é exemplo em mediação de conflitos;
- Meu gestor imediato me dá feedbacks constantes;
- Meu gestor imediato me transmite confiança;
- Tenho liberdade para expor minhas opiniões sobre o meu trabalho;
- Meu gestor imediato estimula minha participação em assuntos da área em que trabalho;
- Meu gestor imediato estimula ações que fortalecem o espírito de equipe;
- Possuo uma relação amistosa com meu gestor imediato;
- Meu gestor imediato agradece quando executo trabalhos que vão além do meu habitual;
- Meu gestor imediato elogia quando faço um bom trabalho;
- Na empresa em que trabalho há oportunidades para que eu possa sugerir melhorias dentro da minha área de atuação;
- Meu gestor imediato apoia o meu trabalho;
- Meu gestor imediato promove uma comunicação clara;
- Meu gestor imediato estabelece metas realistas;
- Meu gestor imediato promove o desenvolvimento de todos na equipe;

- Meu gestor imediato busca conhecer meus desafios fora do ambiente de trabalho;
- Meu gestor imediato é exemplo em se relacionar com as pessoas;
- Meu gestor imediato busca conhecer minhas aspirações além dos aspectos profissionais;
- Meu gestor imediato assume as responsabilidades perante os resultados e atitudes da equipe.

Total de itens: 22

### **Reconhecimento e Valorização:**

- A empresa em que trabalho proporciona condições para que eu possa desenvolver minhas atividades confortavelmente;
- A empresa em que trabalho proporciona condições para que eu possa desenvolver minhas atividades com segurança;
- A empresa em que trabalho oferece gratificações extras quando me destaco no trabalho;
- A empresa em que eu trabalho promove campanhas de manutenção da saúde;
- A empresa em que trabalho oferece benefícios voltados para o meu bem-estar;
- A empresa em que trabalho oferece benefícios voltados para a minha saúde;
- A empresa em que trabalho paga um salário compatível com o meu o cargo;
- A empresa em que eu trabalho promove ações de incentivos a exercícios físicos.

Total de itens: 8

### **Desenvolvimento e Qualificação:**

- A Avaliação de Desempenho aplicada pela empresa em que trabalho possibilita meu aperfeiçoamento profissional;
- O Plano de Carreiras da empresa em que trabalho pode ser consultado por todos os empregados;

- Os treinamentos externos pertinentes aos cargos que eu poderei ocupar no futuro podem ser custeados pela empresa em que trabalho;
- Tenho conhecimento das minhas possibilidades de crescimento na carreira dentro da empresa em que trabalho;
- Na empresa em que trabalho há oportunidades para que eu possa demonstrar competências além das necessárias para o cargo que ocupo atualmente;
- A empresa em que trabalho aplica Avaliação de Desempenho periodicamente;
- A empresa em que trabalho oferece a possibilidade de acesso a vagas em cargos de outras áreas;
- O Plano de Carreiras da empresa em que trabalho demonstra o caminho que cada funcionário pode percorrer dentro da organização;
- A empresa em que trabalho possui critérios para progressão na carreira;
- O Plano de Carreiras da empresa em que trabalho define as competências necessárias para cada cargo;
- A empresa em que trabalho incentiva a criatividade;
- A Avaliação de Desempenho na empresa em que trabalho possibilita que eu entenda meus resultados;
- A empresa em que trabalho monta planos de ação periódicos para orientar o que preciso fazer para melhorar o meu desempenho;
- A empresa em que trabalho proporciona treinamentos para o desenvolvimento de competências necessárias para a realização das minhas funções;
- Os treinamentos externos pertinentes ao meu trabalho podem ser custeados pela empresa em que trabalho;
- A empresa em que trabalho possui um Plano de Carreiras estruturado;
- A empresa em que trabalho possui um Plano de Cargos e Salários;
- A empresa em que trabalho proporciona treinamentos para o desenvolvimento de competências necessárias para a realização de outras funções que eu possa assumir.

Total de itens: 18

### **Humanização:**

- Em situações em que preciso trabalhar muito além do meu horário, a empresa em que trabalho me oferece apoio no retorno para casa;
- Na empresa em que trabalho há flexibilidade da jornada de trabalho;
- A empresa em que trabalho se preocupa com as condições de deslocamento da minha residência até o local de trabalho;
- A empresa em que trabalho oferece benefícios voltados para saúde da minha família;
- Durante períodos de crise, a empresa em que trabalho incrementa seu pacote de benefícios, oferecendo diferentes tipos de apoio aos funcionários;
- Em caso de tempestades, a empresa em que trabalho oferece outras opções de retorno para casa;
- A empresa em que eu trabalho oferece apoio psicológico a mim e a minha família;
- A empresa oferece benefícios que facilitam a vida de empregados que têm filhos;
- Durante períodos de crise, a empresa em que trabalho incrementa seu pacote de benefícios, oferecendo diferentes tipos de apoio às famílias dos funcionários;
- A empresa em que trabalho oferece oportunidades de lazer para que eu possa desfrutar com a minha família;
- A empresa em que trabalho oferece benefícios voltados para o bem-estar da minha família;
- A empresa em que eu trabalho se preocupa com a minha saúde mental e da minha família.

Total de itens: 12

#### **Relacionamento com fornecedores, concorrentes, clientes e Governo:**

- A empresa em que trabalho cumpre a Lei Geral de Proteção de Dados – LGPD;
- Como cliente interno da organização em que trabalho, não sou colocado em situações de constrangimento;
- A empresa em que trabalho não realiza cobranças indevidas;

- A empresa em que trabalho honra os compromissos firmados com seus clientes;
- A empresa em que trabalho realiza negociações que geram resultados favoráveis para todos os lados envolvidos;
- A empresa em que trabalho não utiliza publicidade enganosa;
- A empresa em que trabalho cumpre às leis trabalhistas;
- Mesmo nas relações com seus concorrentes, ao menos na área em que atuo, a empresa opera com ética;
- A empresa em que trabalho trata seus clientes com respeito;
- Na relação da empresa com o Governo e a comunidade, ao menos na área em que atuo, não há práticas antiéticas;
- A empresa em que trabalho possui preços compatíveis com o mercado;
- A empresa em que trabalho honra os compromissos firmados com seus fornecedores;
- A empresa em que trabalho oferece aos clientes condições de pagamento compatíveis com o mercado;
- A empresa em que trabalho busca solucionar os problemas trazidos pelos consumidores.

Total de itens: 14

**Diversidade:**

- Na empresa em que trabalho não há tolerância para discriminação por orientação sexual;
- Na empresa em que trabalho, pessoas negras ganham os mesmos salários que pessoas de outras raças ocupando o mesmo cargo;
- Na empresa em que trabalho há pessoas negras em cargos de chefia;
- Na empresa em que trabalho há liberdade para utilizar vestimentas que expressam minhas referências culturais;
- Na empresa em que trabalho há pessoas de diferentes raças;
- Na empresa em que trabalho não há tolerância para discriminação racial;
- A empresa em que eu trabalho promove processos seletivos voltados para pertencentes ao grupo LGBTQIA+ (lésbicas, gays, transexuais, travestis, queer, intersexo e assexuais);

- Na empresa em que trabalho há igualdade de oportunidades para ambos os gêneros;
- A empresa em que eu trabalho promove processos seletivos voltados para candidatos negros;
- A empresa promove atividades para prevenir os mais diversos tipos de discriminação;
- Na empresa em que trabalho não há tolerância para discriminação religiosa;
- Na empresa em que trabalho pessoas negras têm as mesmas oportunidades de carreira que pessoas de outras raças;
- Na empresa em que trabalho a quantidade de empregados homens e empregadas mulheres é proporcional;
- Na empresa em que trabalho não há tolerância para discriminação contra mulheres;
- Na empresa em que trabalho há igualdade de salários para ambos os gêneros;
- A empresa em que eu trabalho promove processos seletivos voltados para candidatas que se identificam com o gênero feminino;
- Na empresa em que trabalho há liberdade para utilizar vestimentas que expressam minha orientação sexual;
- Na empresa em que trabalho não há tolerância para discriminação cultural;
- A empresa em que trabalho pune comportamentos preconceituosos.

Total de itens: 19

#### **Inclusão:**

- A empresa em que eu trabalho promove processos seletivos voltados para Pessoas Com Deficiência;
- A empresa em que trabalho fornece condições de trabalho adequadas para Pessoas Com Deficiência;
- Na empresa em que trabalho, Pessoas Com Deficiência têm as mesmas oportunidades de carreira que pessoas que não possuem deficiências;
- A empresa em que trabalho não aceita comportamentos discriminatórios contra pessoas portadoras de deficiência;

- Na empresa em que trabalho Pessoas Com Deficiência ganham os mesmos salários que pessoas que não possuem deficiências ocupando o mesmo cargo.

Total de itens: 5

#### **Responsabilidade Socioambiental:**

- Em casos de desastres ambientais, sejam ou não de sua responsabilidade, a empresa em que trabalho mobiliza esforços para reparar os danos causados;
- A empresa em que trabalho busca minimizar os impactos de suas atividades organizacionais ao meio ambiente;
- A empresa em que eu trabalho promove ações de conscientização para educação da população sobre a importância da preservação do meio ambiente;
- A empresa em que trabalho incentiva minha participação em ações de voluntariado social;
- A empresa em que trabalho apoia iniciativas externas para diminuição das desigualdades sociais;
- A empresa em que trabalho possui iniciativas próprias para diminuição das desigualdades sociais.

Total de itens: 6

#### **4.5 Análise Semântica**

Após a realocação dos itens aprovados na etapa anterior, as afirmações foram colocadas sob julgamento de 22 profissionais gerais, responsáveis por colaborar na etapa de Análise Semântica, que tem por objetivo verificar se a linguagem dos itens - e a própria dinâmica da escala - são compreensíveis para públicos de níveis, escolaridade e áreas de atuação distintas.

No total, foram realizadas sete entrevistas – cinco virtuais e duas presenciais – em grupos compostos por pessoas com algum tipo de intimidade ou contato, com a finalidade de evitar constrangimento ou inibição ao expressar falta de entendimento sobre algum tema ou termo utilizado na escala.

Para orientar as entrevistas, foi elaborado um roteiro (Apêndice B), no qual, primeiramente, foram apresentados o objetivo da pesquisa e da etapa de análise

semântica e o conceito de Gestão Humanizada; em seguida, foram solicitados os dados pessoais dos participantes (idade, escolaridade e posição hierárquica - operação, coordenação, gerência e diretoria) e o segmento da empresa em que cada um trabalha.

Posteriormente, foi explicado aos participantes como seria a dinâmica da escala e quais seriam as opções de resposta dos futuros respondentes: 1 - discordo totalmente, 2 - discordo parcialmente, 3 - concordo parcialmente e 4 - concordo totalmente; foi questionado se ficou claro o funcionamento da escala e as opções de resposta.

Para efetivo início da análise semântica, os itens foram compartilhados (para que pudessem acompanhar a leitura), foi realizada a leitura em voz alta da 1ª categoria, sua definição operacional, e a leitura do 1º item. Em seguida, foi questionado se todos haviam entendido a afirmação, ou se tinham dúvidas quanto a algum termo. Em caso positivo, foi solicitado que sugerissem outra maneira de compor a frase.

Este procedimento se repetiu por todas as categorias e itens da escala, em cada um dos grupos entrevistados.

A Entrevista com o **Grupo 1** foi realizada em 13/04/2022, das 20h às 21h, com um participante de 40 anos, ensino superior completo e que atua no nível de gerência em uma autarquia federal.

A entrevista com o **Grupo 2**, foi realizada em 14/04/2022, das 21h às 22h, com quatro participantes: dois com 24 e outros dois com 27 anos. Três deles possuem ensino superior completo e um possui ensino médio completo. Todos atuam no nível operacional, em empresas de serviços e comércio.

O **Grupo 3** realizou a entrevista em 16/04/2022, das 18h às 19h, com a participação de quatro profissionais, de 29, 33, 36 e 51 anos de idade. Todos possuem ensino superior completo e trabalham em uma empresa de serviços. Dois deles atuam no nível operacional, um no nível de coordenação e o outro no nível de gerência.

O **Grupo 4** realizou a entrevista em 17/04/2022, das 20h às 21h, com a participação de três profissionais, de 18, 26 e 50 anos de idade. Dois deles possuem ensino médio completo e atuam no nível operacional de empresas de serviços e

comércio. O outro possui ensino superior completo e atua no nível de coordenação em uma empresa de serviços.

A entrevista com o **Grupo 5** foi realizada em 19/04/2022, das 21h às 22h, com três participantes de 34, 56 e 69 anos. Dois deles com ensino médio completo e outro com ensino superior completo. Todos trabalham em empresas de serviços, sendo que um atua no nível operacional, outro no nível de coordenação, e o terceiro no nível de diretoria.

A entrevista com o **Grupo 6** foi realizada em 23/04/2022, das 16h às 17:30h, com três participantes de 38, 41 e 44 anos. Todos com ensino médio completo e atuando no nível operacional em empresas de serviços e comércio.

Por fim, o **Grupo 7** realizou a entrevista em 24/04/2022, das 19h às 20h, com a participação de quatro profissionais, de 26 e 30 anos de idade. Três deles possuem ensino superior completo e um possui ensino médio completo. Os participantes trabalham em empresas de serviços e comércio, três deles atuam no nível operacional e um na coordenação.

Em todos os grupos não houve dificuldade de entendimento sobre o funcionamento da escala e as opções de resposta. Para a maioria dos participantes a linguagem utilizada nos itens estava clara, não havendo dúvidas sobre termos ou expressões.

No entanto, para alguns itens, foram realizadas as seguintes sugestões:

- Categoria - Liderança integral e participativa > Item - "Meu gestor imediato considera os recursos necessários para a realização das tarefas que me atribui".

Substituir por *"Meu gestor imediato tem conhecimento dos recursos que preciso quando me atribui uma tarefa."*

- Categoria - Liderança integral e participativa > Item - "Meu gestor imediato promove uma comunicação clara".

Substituir por *"Meu gestor imediato possui uma comunicação clara"*.

- Categoria - Liderança integral e participativa > Item - "Meu gestor imediato busca conhecer minhas aspirações além dos aspectos profissionais".

Substituir por *"Meu gestor imediato busca conhecer meus objetivos além dos aspectos profissionais"*.

- Categoria - Desenvolvimento e Qualificação > Item - "Os treinamentos externos pertinentes ao meu trabalho podem ser custeados pela minha

empresa” e “Os treinamentos externos pertinentes aos cargos que eu poderei ocupar no futuro podem ser custeados pela minha empresa”.

Substituir por uma única afirmação “Os treinamentos externos para meu aperfeiçoamento profissional podem ser custeados pela minha empresa”.

- Categoria - Desenvolvimento e Qualificação > item - “A empresa em que trabalho monta planos de ação periódicos para orientar o que preciso fazer para melhorar o meu desempenho”.

Substituir por “A empresa em que trabalho determina que sejam montados planos de ação periódicos para orientar o que preciso fazer para melhorar o meu desempenho”.

- Categorias - Diversidade e Inclusão > todos os itens em que existe o termo “não há tolerância”.

Substituir por “não aceita”. Exemplo: “A empresa em que trabalho não aceita discriminação por orientação sexual”.

- Categoria - Liderança Integral e Participativa > item - “Meu gestor imediato é exemplo em mediação de conflitos”.

Substituir por “Meu gestor imediato é exemplo em mediar conflitos”.

- Categoria - Liderança Integral e Participativa > item - “Meu gestor imediato estimula ações que fortalecem o espírito de equipe”.

Substituir por “Meu gestor imediato incentiva o trabalho em equipe”.

- Categoria - Liderança Integral e Participativa > item - “Meu gestor imediato estimula minha participação em assuntos da área em que trabalho”.

Substituir por “Meu gestor imediato incentiva minha participação em assuntos da área em que trabalho”.

Além das alterações semânticas, os participantes dos grupos comentaram sobre o tamanho da escala, ou seja, a quantidade de itens elencados, o que poderia fazer com que os respondentes perdessem o comprometimento com as respostas ao longo da escala, a fim de responderem mais rápido.

Assim, como solução, viabilizaram a possibilidade de um item incluir mais de uma afirmação, com a finalidade de diminuir o tempo de resposta da escala. No entanto, foi esclarecido sobre a necessidade de cada item expressar apenas uma única ação.

Outra sugestão foi a divisão da escala em partes, de maneira que fosse aplicada em “ciclos” periódicos. Por exemplo, dividir a escala em três partes e

aplicá-las trimestralmente. Assim, a quantidade de itens a serem respondidos por vez seria menor, tornando a resposta menos cansativa e mais fidedigna.

Alguns profissionais questionaram, também, sobre o que seria “discriminação contra mulheres”. Após os devidos esclarecimentos, eles sugeriram que fossem descritos exemplos desse tipo de discriminação, a fim de auxiliar os respondentes a identificar se tal discriminação de fato ocorre na empresa ou não. Porém, por conta da limitação técnica na formação dos itens da escala, tal sugestão não pôde ser acatada, uma vez que expressaria mais de uma única ação no mesmo item.

#### **4.6 Proposição da escala**

Após a validação semântica, os itens foram alterados conforme sugestões feitas pelos participantes na etapa anterior, levando em consideração suas dúvidas quanto aos termos utilizados inicialmente, com o objetivo de democratizar a compreensão sobre as afirmações presentes nos itens da escala, uma vez que a pesquisa pressupõe a aplicação do instrumento a qualquer tempo, em qualquer empresa e para todos os níveis da sua estrutura.

Além da alteração semântica nos itens, e levando em consideração a realocação das afirmações em outras categorias (o que foi realizado pelos juízes em etapa anterior), foi feita uma análise final da escala, e alguns itens foram excluídos por duplicidade, uma vez que já estariam sendo contemplados em alguma outra afirmação. São eles:

- “Tenho liberdade para expor minhas opiniões sobre o meu trabalho” e “Na empresa em que trabalho há oportunidades para que eu possa sugerir melhorias dentro da minha área de atuação”: excluídos porque os conteúdos já estão contemplados no item “Meu gestor imediato incentiva minha participação em assuntos da área em que trabalho”;
- “A empresa em que trabalho se preocupa com a minha saúde mental e da minha família”: excluído porque o conteúdo já está contemplado no item “A empresa em que trabalho oferece apoio psicológico a mim e a minha família”.

Cabe destacar que alguns dos apontamentos, feitos sobre a quantidade de itens e outras maneiras de aplicação da escala serão discutidos no capítulo de Considerações Finais.

Assim, a versão final da escala, antes da última etapa de validação – a estatística - possui 100 itens divididos sobre as oito fatores hipotetizados que abrangem o construto:

Quadro 13 – Versão final dos itens

Categorias	Itens
<p><b>Liderança Integral e Participativa:</b> Ações e características dos gestores imediatos, que coordenam equipes de trabalho, que corroboram para o desenvolvimento e bem-estar dos empregados.</p>	Meu gestor imediato estabelece metas realistas.
	Meu gestor imediato delega as tarefas de acordo com as competências comprovadas de cada membro da equipe
	Meu gestor imediato tem conhecimento dos recursos que preciso quando me atribui uma tarefa.
	Meu gestor imediato vibra com as minhas conquistas pessoais.
	Meu gestor imediato é exemplo em mediar conflitos.
	Meu gestor imediato é exemplo em se relacionar com as pessoas.
	Meu gestor imediato me dá feedbacks constantes.
	Meu gestor imediato me transmite confiança.
	Meu gestor imediato incentiva o trabalho em equipe.
	Meu gestor imediato incentiva minha participação em assuntos da área em que trabalho.
	Meu gestor imediato promove o desenvolvimento de todos na equipe.
	Meu gestor imediato assume as responsabilidades perante os resultados e atitudes da equipe.
	Meu gestor imediato apoia o meu trabalho.
	Meu gestor imediato possui uma comunicação clara.
	Meu gestor imediato elogia quando faço um bom trabalho.
	Meu gestor imediato agradece quando executo trabalhos que vão além do meu habitual.
	Meu gestor imediato busca conhecer meus objetivos além dos aspectos profissionais.
Meu gestor imediato busca conhecer meus desafios fora do ambiente de trabalho.	
Possuo uma relação amistosa com meu gestor imediato.	
Admiro meu gestor imediato por suas competências técnicas.	
<p><b>Reconhecimento e Valorização:</b> Ações e características da empresa, direcionadas aos empregados, que expressam atenção e</p>	A empresa em que trabalho proporciona condições para que eu possa desenvolver minhas atividades confortavelmente.
	A empresa em que trabalho proporciona condições para que eu possa desenvolver minhas atividades com segurança.
	A empresa em que trabalho oferece benefícios voltados para a minha saúde.

estima à saúde física, mental, emocional e financeira dos empregados.	A empresa em que trabalho oferece benefícios voltados para o meu bem-estar.
	A empresa em que eu trabalho promove campanhas de manutenção da saúde.
	A empresa em que eu trabalho promove ações de incentivos a exercícios físicos.
	A empresa em que trabalho paga um salário compatível com o meu cargo.
	A empresa em que trabalho oferece gratificações extras quando me destaco no trabalho.
<b>Desenvolvimento e Qualificação:</b> Ações e características da empresa, direcionadas aos empregados, que promovem o aperfeiçoamento profissional e progressões de carreira.	A empresa em que trabalho aplica Avaliação de Desempenho periodicamente.
	A Avaliação de Desempenho na empresa em que trabalho possibilita que eu entenda meus resultados.
	A Avaliação de Desempenho aplicada pela empresa em que trabalho possibilita meu aperfeiçoamento profissional.
	A empresa em que trabalho determina que sejam montados planos de ação periódicos para orientar o que preciso fazer para melhorar o meu desempenho.
	A empresa em que trabalho proporciona treinamentos para o desenvolvimento de competências necessárias para a realização das minhas funções.
	A empresa em que trabalho proporciona treinamentos para o desenvolvimento de competências necessárias para a realização de outras funções que eu possa assumir.
	Os treinamentos externos para meu aperfeiçoamento profissional podem ser custeados pela empresa em que trabalho.
	A empresa em que trabalho incentiva a criatividade.
	A empresa em que trabalho oferece a possibilidade de acesso a vagas em cargos de outras áreas.
	Na empresa em que trabalho há oportunidades para que eu possa demonstrar competências além das necessárias para o cargo que ocupo atualmente.
	A empresa em que trabalho possui um Plano de Cargos e Salários.
	A empresa em que trabalho possui um Plano de Carreiras estruturado.
	O Plano de Carreiras da empresa em que trabalho define as competências necessárias para cada cargo.
	O Plano de Carreiras da empresa em que trabalho demonstra o caminho que cada funcionário pode percorrer dentro da organização
	Tenho conhecimento das minhas possibilidades de crescimento na

	carreira dentro da empresa em que trabalho.
	A empresa em que trabalho possui critérios para progressão na carreira.
	O Plano de Carreiras da empresa em que trabalho pode ser consultado por todos os empregados.
<b>Humanização:</b> Ações e características da empresa, direcionadas aos empregados, que levam em consideração o indivíduo integralmente, incluindo suas vulnerabilidades socioeconômicas, e oferecendo apoio que vai além dos benefícios tradicionais.	A empresa em que trabalho se preocupa com as condições de deslocamento da minha residência até o local de trabalho.
	Em situações em que preciso trabalhar muito além do meu horário, a empresa em que trabalho me oferece apoio no retorno para casa.
	Em caso de tempestades, a empresa em que trabalho oferece outras opções de retorno para casa.
	Na empresa em que trabalho há flexibilidade da jornada de trabalho.
	A empresa em que trabalho oferece benefícios voltados para saúde da minha família.
	A empresa em que trabalho oferece benefícios voltados para o bem-estar da minha família.
	A empresa em que eu trabalho oferece apoio psicológico a mim e à minha família.
	A empresa em que trabalho oferece benefícios que facilitam a vida de empregados que têm filhos.
	A empresa em que trabalho oferece oportunidades de lazer para que eu possa desfrutar com a minha família.
	Durante períodos de crise, a empresa em que trabalho incrementa seu pacote de benefícios, oferecendo diferentes tipos de apoio aos funcionários.
Durante períodos de crise, a empresa em que trabalho incrementa seu pacote de benefícios, oferecendo diferentes tipos de apoio às famílias dos funcionários.	
<b>Relacionamento com fornecedores, concorrentes, clientes e Governo:</b> Ações e características da empresa, direcionadas aos fornecedores, concorrentes, clientes – internos e externos – e Governo, no trato com esses agentes.	A empresa em que trabalho cumpre a Lei Geral de Proteção de Dados – LGPD.
	A empresa em que trabalho não realiza cobranças indevidas.
	A empresa em que trabalho realiza negociações que geram resultados favoráveis para todos os lados envolvidos.
	A empresa em que trabalho não utiliza publicidade enganosa.
	Como cliente interno da organização em que trabalho, não sou colocado em situações de constrangimento.
	A empresa em que trabalho cumpre às leis trabalhistas.
	A empresa em que trabalho honra os compromissos firmados com seus clientes.
	A empresa em que trabalho trata seus clientes com respeito.

	mercado.
	A empresa em que trabalho oferece aos clientes condições de pagamento compatíveis com o mercado.
	A empresa em que trabalho busca solucionar os problemas trazidos pelos consumidores.
	A empresa em que trabalho honra os compromissos firmados com seus fornecedores.
	Na relação da empresa com o Governo e a comunidade, ao menos na área em que atuo, a empresa opera com ética.
	Mesmo nas relações com seus concorrentes, ao menos na área em que atuo, a empresa opera com ética.
<p><b>Diversidade:</b> Ações e características da empresa, direcionadas às minorias negras, mulheres e LGBTQIA+, incluindo repressão às práticas discriminatórias, que tem por objetivo a valorização da pluralidade no dia a dia organizacional.</p>	A empresa em que trabalho não aceita discriminação racial.
	A empresa em que trabalho não aceita discriminação por orientação sexual.
	A empresa em que trabalho não aceita discriminação religiosa.
	A empresa em que trabalho não aceita discriminação contra mulheres.
	A empresa em que trabalho não aceita discriminação cultural.
	A empresa em que trabalho pune comportamentos preconceituosos.
	Na empresa em que trabalho há pessoas de diferentes raças.
	Na empresa em que trabalho há pessoas negras em cargos de chefia.
	Na empresa em que trabalho, pessoas negras ganham os mesmos salários que pessoas de outras raças ocupando o mesmo cargo.
	A empresa em que eu trabalho promove processos seletivos voltados para candidatos negros.
	Na empresa em que trabalho pessoas negras têm as mesmas oportunidades de carreira que pessoas de outras raças.
	A empresa em que eu trabalho promove processos seletivos voltados para pertencentes ao grupo LGBTQIA+ (lésbicas, gays, transexuais, travestis, queer, intersexo e assexuais).
	Na empresa em que trabalho há liberdade para utilizar vestimentas que expressam minha orientação sexual.
	Na empresa em que trabalho há liberdade para utilizar vestimentas que expressam minhas referências culturais.
	Na empresa em que trabalho a quantidade de empregados homens e empregadas mulheres é proporcional.
	Na empresa em que trabalho há igualdade de oportunidades para ambos os gêneros.
Na empresa em que trabalho há igualdade de salários para ambos os gêneros.	

	A empresa em que eu trabalho promove processos seletivos voltados para candidatas que se identificam com o gênero feminino.
	A empresa em que trabalho promove atividades para prevenir os mais diversos tipos de discriminação.
<b>Inclusão:</b> Ações e características da empresa, direcionadas às Pessoas com Deficiência, que levam em consideração a adaptação da estrutura física das empresas e o oferecimento de condições de trabalho adequadas para esses empregados.	A empresa em que eu trabalho promove processos seletivos voltados para Pessoas Com Deficiência.
	A empresa em que trabalho fornece condições de trabalho adequadas para Pessoas Com Deficiência.
	Na empresa em que trabalho, Pessoas Com Deficiência têm as mesmas oportunidades de carreira que pessoas que não possuem deficiências.
	A empresa em que trabalho não aceita comportamentos discriminatórios contra pessoas portadoras de deficiência.
	Na empresa em que trabalho Pessoas Com Deficiência ganham os mesmos salários que pessoas que não possuem deficiências ocupando o mesmo cargo.
<b>Responsabilidade Socioambiental:</b> Ações e características da empresa, direcionadas a sociedade e ao meio ambiente, que tem por objetivo a diminuição das desigualdades sociais e dos impactos ecológicos das atividades organizacionais.	A empresa em que trabalho busca minimizar os impactos de suas atividades organizacionais ao meio ambiente.
	A empresa em que eu trabalho promove ações de conscientização para educação da população sobre a importância da preservação do meio ambiente.
	Em casos de desastres ambientais, sejam ou não de sua responsabilidade, a empresa em que trabalho mobiliza esforços para reparar os danos causados.
	A empresa em que trabalho possui iniciativas próprias para diminuição das desigualdades sociais.
	A empresa em que trabalho apoia iniciativas externas para diminuição das desigualdades sociais.
	A empresa em que trabalho incentiva minha participação em ações de voluntariado social.

Fonte: elaboração própria

Para aplicação da escala, foi desenvolvido um formulário (Apêndice C), contendo: um campo para preenchimento da empresa, com sua identificação, área de atuação e quantidade total de funcionários; e um campo para preenchimento do funcionário, com sua idade, gênero, raça e o tempo em que trabalha na empresa.

Em seguida, foi descrito o conceito de Gestão Humanizada e o motivo para aplicação do instrumento. Além disso, foram dadas as instruções para preenchimento da escala, com os devidos esclarecimentos sobre as opções de resposta.

Ao término dos itens, no campo “Total”, deverá ser contabilizado, pela empresa, a soma das respostas de cada uma das colunas, levando em consideração os graus de 1 a 4. Em “Pontuação Final” devem ser somados os totais de cada coluna a fim de se chegar em um número que expresse o quão humanizada é a empresa avaliada.

## 5. Considerações Finais

Este trabalho teve como objetivo a construção de uma escala de Gestão Humanizada, capaz de medir o nível de humanização nas empresas por ela avaliadas, para, então, contribuir em estudos sobre o comportamento organizacional.

No estudo do Comportamento Organizacional há diversas medidas criadas e validadas para mensurar, de maneira padronizada, variáveis como satisfação, comprometimento, confiança, clima organizacional, etc. Esses instrumentos de medição possibilitam verificar o nível dessas variáveis em empresas distintas e analisar a correlação entre uma ou mais variáveis em uma mesma empresa.

Assim, a finalidade da escala de Gestão Humanizada é poder contribuir futuramente para estudos como os mencionados, verificando o grau de humanização em empresas diferentes e comparando com outras variáveis do comportamento organizacional.

É importante ressaltar que o objetivo deste trabalho é apenas o desenvolvimento da estrutura da escala; para cumprimento das etapas, preconizadas por Pasquali (ano), para criação e aplicação de escalas psicométricas, ainda é necessário desenvolver a validação estatística do instrumento. Ou seja, a escala ainda não está pronta para aplicação; é recomendado – e imprescindível – sua validação.

A escala criada possui como resultado final um número, que é a somatória dos graus utilizados nas respostas – 1, 2, 3 ou 4. Quanto maior a pontuação final, maior o nível de humanização da empresa. Para estudos futuros, além da validação estatística, seria interessante criar intervalos para classificar a organização entre baixo nível de humanização, médio nível de humanização e alto nível de humanização.

Ainda assim, para análise e interpretação do resultado da escala, é recomendado levar em consideração outras variáveis (algumas delas já foram incluídas no formulário de aplicação do instrumento) como área de atuação da empresa, seus clientes e público-alvo, faixa etária dos respondentes e tempo médio em que seus funcionários trabalham na empresa.

No desenvolvimento da estrutura da escala, culminando em sua versão final, foram seguidas as orientações e sugestões dos agentes envolvidos em cada etapa do processo: especialistas, juízes e profissionais gerais.

Algumas das suas sugestões não puderam ser acatadas por limitações da própria escala. Por se tratar de um assunto novo e abrangente como a Gestão Humanizada, não foi possível padronizar a quantidade de itens por categoria, nem reunir ações semelhantes em um mesmo item, a fim de reduzir o tamanho da escala.

Além disso, não foi considerado adequado dividir a escala em ciclos, conforme sugestão de muitos participantes. Embora seja algo positivo em questão de produtividade, isso poderia comprometer a confiança nos resultados da escala. Para resultados mais fidedignos, é importante considerar aspectos em um mesmo período de tempo, pois muitas coisas podem acontecer em intervalos relativamente curtos, o que poderia significar mudanças expressivas nas ações tomadas pelas empresas; a Pandemia da Covid-19 e suas consequências no meio corporativo é um exemplo disso.

Outra limitação do estudo reside na revisão da literatura nacional apenas, uma vez que novos fatores ou itens poderiam emergir a partir da revisão da literatura internacional.

## REFERÊNCIAS

- BERMUDES, W. L. *et al.* Tipos de escalas utilizadas em pesquisas e suas aplicações. **VÉRTICES**. Campos dos Goytacazes, v. 18, n.2, p. 7-20, maio/ago, 2016. Disponível em: <<http://www.bibliotekevirtual.org/revistas/ESSENTIA/VERTICE/v18n02/v18n02a01.pdf>>. Acesso em: 23 de novembro de 2021.
- DIAS, N.; COSTA, A.; MARTINEZ; M. A humanização como estratégia de gestão de pessoas para os profissionais da enfermagem: ensaio teórico reflexivo. **Brazilian Journal of Development**, Curitiba, v.6, n. 2, p. 7762-7775, fev., 2020. Disponível em: <<https://www.brazilianjournals.com/index.php/BRJD/article/view/6957>>. Acesso em: 28 de agosto de 2021.
- FILGUEIRAS, A. **Adaptação transcultural e avaliação psicométrica do Ages and Stages Questionnaires (ASQ) em creches públicas da cidade do Rio de Janeiro**. Dissertação (Pós-Graduação em Psicologia Clínica) – PUC-Rio, Rio de Janeiro, 2011. Disponível em: <<https://doi.org/10.17771/PUCRio.acad.19270>>. Acesso em 22 de novembro de 2021.
- GIL, A. **Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas S.A, 1 ed., 2001.
- LIMA, R. Distanciamento e Isolamento Sociais pela Covid-19 no Brasil: impactos na saúde mental. **Physis: Revista de Saúde Coletiva**, Rio de Janeiro, v. 30, n. 2, ed.300214. 2020. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/physis/a/nyq3wrt8qpWFsSNpbgYXLWG/?lang=pt>>. Acesso em 29 de setembro de 2021.
- LOBÃO, W.; MENEZES, I. Análise psicométrica da Escala de Predisposição à Ocorrência de Eventos Adversos no cuidado de enfermagem em UTI. **Rev. Latino-Am. Enfermagem**. Internet, jan./fev., 2013. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/S0104-11692013000100015>>. Acesso em 28 de novembro de 2021.
- MARRAS, J. **Gestão de Pessoas em Empresas Inovadoras**. São Paulo: Futura, 2005.
- MARTINS, L.; ALMEIDA, B. **Desafios na Gestão de Pessoas em Home Office no Momento de Pandemia**. Trabalho de Conclusão de Curso para a disciplina de Produção e Inovação – Faculdade Laboro, São Luís, jul, 2020. Disponível em: <<http://repositorio.laboro.edu.br:8080/jspui/bitstream/123456789/61/1/Desafios%20na%20Gest%C3%A3o%20de%20Pessoas%20em%20Home%20Office%20no%20Momento%20de%20Pandemia.pdf>>. Acesso em 23 de novembro de 2021.
- MORESI, E. **Metodologia da Pesquisa**. Programa de Pós Graduação Stricto Sensu em Gestão do Conhecimento e Tecnologia da Informação. UCB, Brasília, 2003. Disponível em: <<http://www.inf.ufes.br/~pdcosta/ensino/2010-2-metodologia-de-pesquisa/MetodologiaPesquisa-Moresi2003.pdf>>. Acesso em: 20 de maio de 2022.
- PASQUALI, L. **Psicometria: Teoria dos testes na Psicologia e Educação**. 3 ed. Petrópolis: Vozes, 2009.
- PAVLAK, Z. *et al.* **RH e o Novo Normal nas Organizações**. Porto Alegre: 1 ed, 2021. *ebook*.

SANTOS, R; NASCIMENTO, V; OLIVEIRA, M. Gestão Estratégica de Pessoas e a importância do alinhamento das diretrizes estratégicas: um estudo de caso.

**RECAPE - Revista de Carreiras e Pessoas**, Internet, v. 8, n. 3, set./dez., 2018.

Disponível em:

<<https://revistas.pucsp.br/index.php/ReCaPe/article/view/36590/26432>>. Acesso em: 22 de outubro de 2021.

SAUSEN, J.; BAGGIO, D.; SAUSEN, J. Contribuições da Gestão Humanizada para redução de conflitos de agência no cooperativismo de crédito: estudo de caso em uma agência SICREDI. *In: SEMINÁRIO INTERNACIONAL SOBRE*

**DESENVOLVIMENTO REGIONAL: PROCESSOS, POLÍTICAS E**

**TRANSFORMAÇÕES TERRITORIAIS**, IX, 2019, Santa Cruz do Sul: 11 a 12 de setembro de 2019. Disponível em:

<<https://online.unisc.br/acadnet/anais/index.php/sidr/article/view/18933>>. Acesso em 21 de agosto de 2021.

SAUSEN. et al. Gestão humanizada aplicada aos princípios e práticas cooperativistas: estudo de caso em uma agência SICREDI. **DRd - Desenvolvimento Regional em debate**, [S. l.], v. 9, p. 563–582, 2019. DOI: 10.24302/drd.v9i0.2242.

Disponível em: <<http://www.periodicos.unc.br/index.php/drd/article/view/2242>>.

Acesso em: 22 de agosto de 2021.

SCHMIDT, B.; KRAWULSKI, E.; MARCONDES, R. Psicologia e Gestão de Pessoas em Organizações de Trabalho: investigando a perspectiva estratégica de atuação.

**Revista de Ciências Humanas**, UFSC - Universidade Federal de Santa Catarina, v. 47, n. 2. 2013. Disponível em:

<<https://periodicos.ufsc.br/index.php/revistacfh/article/view/2178-4582.2013v47n2p344>>. Acesso em 15 de outubro.

SIQUEIRA, M. **Medidas do Comportamento Organizacional**: Ferramentas de diagnóstico e de gestão. Mirlene Maria Matias Siqueira (org.). – Porto Alegre : Artmed, 2008.

SILVA, E.; MENEZES, M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. – 4. ed. rev. atual. – Florianópolis: UFSC, 2005. Disponível em:

<[https://tccbiblio.paginas.ufsc.br/files/2010/09/024\\_Metodologia\\_de\\_pesquisa\\_e\\_elaboracao\\_de\\_teses\\_e\\_dissertacoes1.pdf](https://tccbiblio.paginas.ufsc.br/files/2010/09/024_Metodologia_de_pesquisa_e_elaboracao_de_teses_e_dissertacoes1.pdf)>. Acesso em 19 de maio 2022.

SISODIA. et al. **Empresas Humanizadas: Pessoas, Propósito, Performance**.

Tradução de Silvia Morita. Rio de Janeiro: Alta Books, 2020.

SOBRAL, F.; MANSUR, J. Produção Científica Brasileira em Comportamento Organizacional no Período 2000-2010. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 53, n. 1, p. 021-034, fev. 2013. Disponível em:

<<https://www.scielo.br/j/rae/a/PrxmJGk4xCgsf5fhXKTD6bt/?lang=pt>>. Acesso em 15 agosto de 2021.

TOSE, M. **A evolução da gestão de recursos humanos no Brasil**. Dissertação (Pós-Graduação em Administração) – PUC-SP, São Paulo, 1997. Disponível em:

<<https://repositorio.pucsp.br/jspui/handle/handle/1090>>. Acesso em 26 de setembro de 2021, às 22:20h.

VERGARA, S.; BRANCO, P. Empresa humanizada: a organização necessária e possível. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 41, n.2.

p.20-30, abr./jun. 2001. Disponível em:

<<https://www.scielo.br/j/rae/a/LMc849j8Xz4h7SK4kYVW9pv/?lang=pt>>. Acesso em 23 de setembro de 2021.

VERGARA, S. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. 9 ed., São Paulo: Atlas, 2007.

VITORINO, S..; OLEGÁRIO, R. Os novos requisitos da gestão de pessoas para ser estratégica: uma revisão crítica da literatura comparada à prática. **Aularia: Revista Digital de Comunicación**, ISSN-e 2253-7937, v. 9, n. 1, p. 039-044. 2020.

Disponível em:

<[https://www.aularia.org/lib/pdf/2020\\_a\\_05\\_LOPES\\_OLEGARIO.pdf](https://www.aularia.org/lib/pdf/2020_a_05_LOPES_OLEGARIO.pdf)>. Acesso em 18 de outubro de 2021.

## APÊNDICE A – FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO DOS JUÍZES

### Instrumento de Avaliação do Nível de Gestão Humanizada (ANGH) nas empresas – Versão para análise dos Juízes

Prezado (a) Professor (a),

Peço sua colaboração para atuar como Juiz no processo de validação do instrumento avaliativo que estou construindo. A construção deste instrumento é objeto da minha monografia, e ele será composto por uma escala que possui como objetivo medir o nível de Gestão Humanizada nas empresas.

Para isso, serão apresentadas afirmações (itens) que representam 8 categorias que compõem o construto de Gestão Humanizada. São elas: 1) Liderança Integral e Participativa; 2) Reconhecimento e Valorização; 3) Desenvolvimento e Qualificação; 4) Humanização; 5) Relacionamento com Fornecedores, Concorrentes, Clientes e Governo; 6) Diversidade; 7) Inclusão e 8) Responsabilidade Socioambiental.

A escala pretende ser respondida, a qualquer tempo, por empregados de empresas de qualquer área de atuação, pertencentes a diferentes níveis hierárquicos e graus de escolaridade.

Os itens serão colocados sob julgamento dos respondentes, que concordarão ou discordarão com as afirmativas em graus: parcialmente ou totalmente (4 opções de resposta).

Neste estudo, a Gestão Humanizada (GH) é considerada como um modelo de gestão de pessoas e negócios, que prioriza a sustentabilidade, a humanização dos processos, a valorização e reconhecimento das características individuais dos agentes envolvidos nas atividades organizacionais, a comunicação transparente e a participação harmônica dos stakeholders; promove o desenvolvimento da sociedade em conjunto com o organizacional, busca diminuir os impactos ecológicos e amenizar os abismos sociais.

Desde já, agradeço.

**Laura Mocellin Pessoa**  
Aluna da FACC – Administração  
Professor Antônio Eugênio  
Orientador de Monografia

Instruções:

Esclareço que os respondentes receberão a informação destacada em itálico:

*Para responder os itens do questionário, pense na organização em que trabalha e decida se concorda ou discorda da afirmação. Em seguida, reflita sobre o quanto concorda ou discorda e utilize a seguinte escala ao marcar a sua resposta para cada item. Lembre-se que apenas uma resposta poderá ser atribuída a cada item.*

1. *Discordo totalmente*
2. *Discordo parcialmente*
3. *Concordo parcialmente*
4. *Concordo totalmente*

Conforme dito anteriormente, as afirmações representam 8 dimensões (categorias) do construto Gestão Humanizada. Os itens da escala foram embaralhados e peço que utilize os seguintes códigos para classificá-los:

<b>Nº</b>	<b>Dimensões/ fatores</b>	<b>Definição Operacional</b>	<b>Código</b>
1	Liderança Integral e Participativa	Ações e características dos gestores imediatos, que coordenam equipes de trabalho, que corroboram para o desenvolvimento e bem-estar dos empregados.	LI
2	Reconhecimento e Valorização	Ações e características da empresa, direcionadas aos empregados, que expressem atenção e estima à saúde física, mental, emocional e financeira dos empregados.	RV
3	Desenvolvimento e Qualificação	Ações e características da empresa, direcionadas aos empregados, que promovem o aperfeiçoamento profissional e progressões de carreira.	DQ
4	Humanização	Ações e características da empresa, direcionadas aos empregados, que levam em consideração o indivíduo integralmente, incluindo suas vulnerabilidades socioeconômicas, e oferecendo apoio que vai além dos benefícios tradicionais.	HI
5	Relacionamento com fornecedores, concorrentes, clientes e Governo	Ações e características da empresa, direcionadas aos fornecedores, concorrentes, cliente – internos e externos – e Governo, no trato com esses agentes.	RE
6	Diversidade	Ações e características da empresa, direcionadas às minorias negras, mulheres e LGBTQIA+, incluindo repressão às práticas discriminatórias, que tem por objetivo a valorização da pluralidade no dia a dia organizacional.	DV
7	Inclusão	Ações e características da empresa, direcionadas às Pessoas com Deficiência, que levam em consideração a adaptação da	IN

		estrutura física das empresas e o oferecimento de condições de trabalho adequadas para esses empregados.	
8	Responsabilidade Socioambiental	Ações e características da empresa, direcionadas a sociedade e ao meio ambiente, que tem por objetivo a diminuição das desigualdades sociais e dos impactos ecológicos das atividades organizacionais.	RS

Anote, por gentileza, na última coluna, o código que melhor expressa a dimensão/fator acima explicitado:

nº	itens	Código
1	A empresa em que trabalho realiza negociações que geram resultados favoráveis para todos os lados envolvidos	
2	A empresa em que trabalho não utiliza publicidade enganosa	
3	Na empresa em que trabalho a quantidade de empregados homens e empregadas mulheres é proporcional	
4	A empresa em que trabalho monta planos de ação periódicos para orientar o que preciso fazer para melhorar o meu desempenho	
5	A empresa promove atividades para prevenir os mais diversos tipos de discriminação	
6	Meu gestor imediato assume as responsabilidades perante os resultados e atitudes da equipe	
7	Na empresa em que trabalho há pessoas de diferentes raças	
8	Meu gestor imediato me dá feedbacks constantes	
9	Na empresa em que trabalho, há igualdade de salários para ambos os gêneros	
10	O Plano de Carreiras da minha empresa demonstra o caminho que cada funcionário pode percorrer dentro da organização	
11	A empresa em que trabalho incentiva a criatividade	
12	A empresa em que trabalho proporciona condições para que eu possa desenvolver minhas atividades confortavelmente	
13	Tenho liberdade para expor minhas insatisfações sobre o meu trabalho	
14	Na empresa em que trabalho os pagamentos são feitos em dia	
15	Em situações em que preciso trabalhar muito além do meu horário, a empresa me oferece apoio no retorno para casa	

16	Meu gestor imediato promove o desenvolvimento de todos na equipe	
17	A empresa em que trabalho incentiva minha participação em ações de voluntariado social	
18	Meu gestor imediato me dá feedbacks constantes	
19	Meu gestor imediato oferece apoio em situações pessoais difíceis	
20	A empresa em que eu trabalho promove campanhas de manutenção da saúde	
21	A empresa em que trabalho pune comportamentos preconceituosos	
22	Meu gestor imediato me dá feedbacks constantes	
23	Meu gestor imediato me dá feedbacks constantes	
24	A empresa em que trabalho honra os compromissos firmados com seus fornecedores	
25	A empresa em que trabalho honra os compromissos firmados com seus clientes	
26	Na relação da empresa com o Governo e a comunidade, ao menos na área em que atuo, não há práticas antiéticas	
27	A empresa em que trabalho oferece gratificações extras quando me destaco no trabalho	
28	A empresa em que eu trabalho promove processos seletivos voltados para Pessoas Com Deficiência	
29	A empresa em que trabalho busca solucionar os problemas trazidos pelos consumidores	
30	Na empresa em que trabalho não há tolerância para discriminação religiosa	
31	A empresa em que trabalho possui preços compatíveis com o mercado	
32	Na empresa em que trabalho não há tolerância para discriminação por orientação sexual	
33	A empresa oferece benefícios que facilitam a vida de empregados que têm filhos	
34	Na empresa em que trabalho há igualdade de oportunidades para ambos os gêneros	
35	A empresa em que trabalho pune comportamentos preconceituosos	

36	- Na empresa em que trabalho, Pessoas Com Deficiência têm as mesmas oportunidades de carreira que pessoas que não possuem deficiências	
37	A empresa em que eu trabalho promove ações de incentivos a exercícios físicos	
38	Tenho liberdade para expor minhas insatisfações sobre o meu trabalho	
39	A empresa em que trabalho busca solucionar os problemas trazidos pelos consumidores	
40	A empresa em que trabalho incentiva a criatividade	
41	A empresa em que trabalho proporciona condições para que eu possa desenvolver minhas atividades com segurança	
42	A empresa em que trabalho honra os compromissos firmados com seus fornecedores	
43	Na empresa em que trabalho, há igualdade de salários para ambos os gêneros	
44	A Avaliação de Desempenho na minha empresa possibilita que eu entenda meus resultados	
45	A empresa em que eu trabalho promove campanhas de processos para candidatas que se identificam com o gênero feminino	
46	A empresa em que trabalho honra os compromissos firmados com seus clientes	
47	A empresa em que trabalho proporciona condições para que eu possa desenvolver minhas atividades com segurança	
48	A empresa em que trabalho proporciona condições para que eu possa desenvolver minhas atividades com segurança	
49	A empresa em que trabalho oferece benefícios voltados para o bem-estar da minha família	
50	Meu gestor imediato estimula ações que fortalecem o espírito de equipe	
51	Meu gestor imediato assume as responsabilidades perante os resultados e atitudes da equipe	
52	Meu gestor imediato é exemplo em mediação de conflitos	
53	A empresa em que trabalho proporciona condições para que eu possa desenvolver minhas atividades confortavelmente	
54	A empresa em que trabalho cumpre às leis trabalhistas	

55	A empresa em que trabalho oferece aos clientes condições de pagamento compatíveis com o mercado	
56	Na relação da empresa com o Governo e a comunidade, ao menos na área em que atuo, não há práticas antiéticas	
57	Tenho liberdade para expor minhas insatisfações sobre o meu trabalho	
58	Os treinamentos externos pertinentes ao meu trabalho podem ser custeados pela minha empresa	
59	Meu gestor considera os recursos necessários para a realização das tarefas que me atribui	
60	Na empresa em que trabalho não há tolerância para discriminação cultural	
61	A empresa em que eu trabalho promove processos seletivos voltados para Pessoas Com Deficiência	
62	A empresa em que trabalho oferece benefícios voltados para o bem-estar da minha família	
63	A empresa em que eu trabalho promove ações de incentivos a exercícios físicos	
64	Admiro meu gestor imediato por suas competências técnicas	
65	Na empresa em que trabalho há pessoas de diferentes raças	
66	A empresa em que trabalho monta planos de ação periódicos para orientar o que preciso fazer para melhorar o meu desempenho	
67	Na empresa em que trabalho há oportunidades para que eu possa demonstrar competências além das necessárias para o cargo que ocupo atualmente	
68	A empresa em que eu trabalho promove campanhas de manutenção da saúde	
69	Durante períodos de crise, a empresa incrementa seu pacote de benefícios, oferecendo diferentes tipos de apoio aos funcionários	
70	Tenho conhecimento das minhas possibilidades de crescimento na carreira dentro da minha empresa	
71	A Avaliação de Desempenho aplicada pela empresa em que trabalho possibilita meu aperfeiçoamento profissional	
72	Eu participo da montagem do plano de ação para orientar a melhoria no meu desempenho	
73	Na empresa em que trabalho não há tolerância para discriminação contra mulheres	

74	A empresa em que trabalho apoia iniciativas externas para diminuição das desigualdades sociais	
75	Meu gestor imediato promove uma comunicação clara	
76	Na empresa em que trabalho não há tolerância para discriminação religiosa	
77	Na empresa em que trabalho não há tolerância para discriminação por orientação sexual	
78	O Plano de Carreiras da minha empresa pode ser consultado por todos os empregados	
79	O Plano de Cargos e Salários da minha empresa é compatível com o mercado de trabalho	
80	Na empresa em que trabalho, há igualdade de salários para ambos os gêneros	
81	A empresa em que trabalho não utiliza publicidade enganosa	
82	A empresa em que trabalho pune comportamentos preconceituosos	
83	Mesmo nas relações com seus concorrentes, ao menos na área em que atuo, a empresa opera com ética	
84	A Avaliação de Desempenho na minha empresa possibilita que eu entenda meus resultados	
85	Na empresa em que trabalho há pessoas negras em cargos de chefia	
86	Meu gestor imediato busca conhecer meus desafios fora do ambiente de trabalho	
87	A empresa em que eu trabalho promove ações de incentivos a exercícios físicos	
88	A empresa em que trabalho busca solucionar os problemas trazidos pelos consumidores	
89	A empresa em que trabalho monta planos de ação periódicos para orientar o que preciso fazer para melhorar o meu desempenho	
90	A empresa em que trabalho proporciona treinamentos para o desenvolvimento de competências necessárias para a realização das minhas funções	
91	Meu gestor imediato assume as responsabilidades perante os resultados e atitudes da equipe	
92	A empresa em que trabalho proporciona condições para que eu possa desenvolver minhas atividades com segurança	

93	A empresa promove atividades para prevenir os mais diversos tipos de discriminação	
94	Na empresa em que trabalho há igualdade de oportunidades para ambos os gêneros	
95	Meu gestor imediato estabelece metas realistas	
96	A empresa em que trabalho possui um Plano de Carreiras estruturado	
97	Durante períodos de crise, a empresa incrementa seu pacote de benefícios, oferecendo diferentes tipos de apoio aos funcionários	
98	Meu gestor imediato assume as responsabilidades perante os resultados e atitudes da equipe	
99	Meu gestor imediato estimula minha participação em assuntos da área em que trabalho	
100	A empresa em que trabalho honra os compromissos firmados com seus fornecedores	
101	A empresa em que trabalho proporciona treinamentos para o desenvolvimento de competências necessárias para a realização das minhas funções	
102	O Plano de Carreiras da minha empresa demonstra o caminho que cada funcionário pode percorrer dentro da organização	
103	Meu gestor imediato agradece quando executo trabalhos que vão além do meu habitual	
104	Durante períodos de crise, a empresa incrementa seu pacote de benefícios, oferecendo diferentes tipos de apoio às famílias dos funcionários	
105	Em casos de desastres ambientais, sejam ou não responsabilidade dela, a empresa mobiliza esforços para reparar os danos causados	
106	Na empresa em que trabalho há igualdade de oportunidades para ambos os gêneros	
107	Tenho liberdade para expor minhas insatisfações sobre o meu trabalho	
108	A empresa em que trabalho pune comportamentos preconceituosos	
109	Os treinamentos externos pertinentes aos cargos que eu poderei ocupar no futuro podem ser custeados pela minha empresa	
110	Na empresa em que trabalho não há tolerância para discriminação cultural	
111	A empresa em que trabalho honra os compromissos firmados com seus clientes	

112	Na empresa em que trabalho há pessoas negras em cargos de chefia	
113	A empresa em que eu trabalho promove processos seletivos voltados para Pessoas Com Deficiência	

Caso deseje fazer comentários sobre algum item, palavras e expressões usadas, por favor, sinta-se à vontade para escrever abaixo; basta elencar o número do item e fazer suas observações.

Agradeço muito a colaboração!

## **APÊNDICE B – ROTEIRO PARA ENTREVISTA EM GRUPO**

- 1) Apresentar o objetivo da monografia: construção da escala de Gestão Humanizada;
- 2) Conceituar brevemente o que é Gestão Humanizada;
- 3) Explicar a etapa em que estamos, o que é e o objetivo da Análise Semântica;
- 4) Coletar dados pessoais: idade, escolaridade, posição hierárquica (operação, coordenação, gerência e diretoria), segmento da empresa em que trabalha;
- 5) Explicar como funciona a escala e opções de resposta: 1 - discordo totalmente, 2 - discordo parcialmente, 3 - concordo parcialmente e 4 - concordo totalmente;
- 6) Questionar se ficou claro como será dada a resposta a cada item e o que significa;
- 7) Começar a leitura da categoria inicial, sua definição operacional, e a leitura do 1º item;
- 8) Questionar se entenderam a afirmação, se há dúvidas quanto a algum termo. Em caso positivo, questionar qual palavra o participante sugere para substituir o termo problemático;
- 9) Seguir com a leitura do próximo item e repetir as perguntas sobre ele.

## APÊNDICE C - VERSÃO FINAL DA ESCALA DE GH

Instrumento de Avaliação do Nível de Gestão Humanizada (ANGH) nas empresas – versão final				
<b>CAMPOS DE PREENCHIMENTO DA EMPRESA:</b>				
Empresa:	Área de atuação:	Quantidade total de funcionários:		
<b>CAMPOS DE PREENCHIMENTO DO FUNCIONÁRIO:</b>				
Idade:	Gênero: ( ) Masculino ( ) Feminino ( ) Não desejo informar	Raça: ( ) Branco ( ) Amarelo ( ) Pardo ( ) Negro	Tempo em que trabalha na empresa:	
<p>A Gestão Humanizada (GH) é considerada um modelo de gestão de pessoas e negócios, que prioriza a sustentabilidade, a humanização dos processos, a valorização e reconhecimento das características individuais das pessoas envolvidas nas atividades organizacionais, a comunicação transparente e a participação harmônica dos agentes envolvidos; promove o desenvolvimento da sociedade em conjunto com o desenvolvimento organizacional, buscando diminuir os impactos ecológicos e amenizar os abismos sociais.</p> <p>Com o objetivo de avaliar a trajetória da empresa até aqui, e visando um caminho onde a Gestão Humanizada esteja cada vez mais presente, será utilizada a escala abaixo, a qual contamos com sua ajuda para ser respondida de maneira realista.</p> <p>A seguir, você encontrará uma série de afirmativas relacionadas às diferentes práticas e procedimentos que são comumente adotados no dia-a-dia das chamadas "Empresas Humanizadas", que são aquelas que possuem elevado nível de humanização em suas gestões.</p>				
<b>1 – Discordo Totalmente</b>	<b>2 – Discordo Parcialmente</b>	<b>3 – Concordo Parcialmente</b>	<b>4 – Concordo Totalmente</b>	
<p>Assinale o grau em que você discorda ou concorda com cada uma das afirmativas, demonstrando o quanto cada uma caracteriza sua empresa, em uma escala de 1 a 4, conforme mostrado acima. Sua resposta deve refletir o que de fato acontece na empresa, e não a sua opinião ou grau de satisfação com o que ocorre. Responda, por favor, todas as afirmativas, sem deixar nenhuma em branco.</p> <p>Lembramos que o preenchimento da escala é feito de maneira anônima e sua participação é essencial. Agradecemos sua contribuição!</p>				

Categorias	Itens	1	2	3	4
<b>Liderança Integral e Participativa:</b> Ações e características dos gestores imediatos que coordenam equipes de trabalho, que contribuem para o desenvolvimento e bem-estar dos empregados.	Meu gestor imediato estabelece metas realistas.	( ) Discordo Totalmente	( ) Discordo Parcialmente	( ) Concordo Parcialmente	( ) Concordo Totalmente
	Meu gestor imediato delega as tarefas de acordo com as competências comprovadas de cada membro da equipe.	( ) Discordo Totalmente	( ) Discordo Parcialmente	( ) Concordo Parcialmente	( ) Concordo Totalmente
	Meu gestor imediato tem conhecimento dos recursos que preciso quando me atribui uma tarefa.	( ) Discordo Totalmente	( ) Discordo Parcialmente	( ) Concordo Parcialmente	( ) Concordo Totalmente
	Meu gestor imediato vibra com as minhas conquistas pessoais.	( ) Discordo Totalmente	( ) Discordo Parcialmente	( ) Concordo Parcialmente	( ) Concordo Totalmente
	Meu gestor imediato é exemplo em mediar conflitos.	( ) Discordo Totalmente	( ) Discordo Parcialmente	( ) Concordo Parcialmente	( ) Concordo Totalmente
	Meu gestor imediato é exemplo em se relacionar com as pessoas.	( ) Discordo Totalmente	( ) Discordo Parcialmente	( ) Concordo Parcialmente	( ) Concordo Totalmente
	Meu gestor imediato me dá feedbacks constantes.	( ) Discordo Totalmente	( ) Discordo Parcialmente	( ) Concordo Parcialmente	( ) Concordo Totalmente
	Meu gestor imediato me transmite confiança.	( ) Discordo Totalmente	( ) Discordo Parcialmente	( ) Concordo Parcialmente	( ) Concordo Totalmente
	Meu gestor imediato incentiva o trabalho em equipe.	( ) Discordo Totalmente	( ) Discordo Parcialmente	( ) Concordo Parcialmente	( ) Concordo Totalmente
	Meu gestor imediato incentiva minha participação em assuntos da área em que trabalho.	( ) Discordo Totalmente	( ) Discordo Parcialmente	( ) Concordo Parcialmente	( ) Concordo Totalmente
	Meu gestor imediato promove o desenvolvimento de todos na equipe.	( ) Discordo Totalmente	( ) Discordo Parcialmente	( ) Concordo Parcialmente	( ) Concordo Totalmente
	Meu gestor imediato assume as responsabilidades perante os resultados e atitudes da equipe.	( ) Discordo Totalmente	( ) Discordo Parcialmente	( ) Concordo Parcialmente	( ) Concordo Totalmente
	Meu gestor imediato apoia o meu trabalho.	( ) Discordo Totalmente	( ) Discordo Parcialmente	( ) Concordo Parcialmente	( ) Concordo Totalmente
	Meu gestor imediato possui uma comunicação clara.	( ) Discordo Totalmente	( ) Discordo Parcialmente	( ) Concordo Parcialmente	( ) Concordo Totalmente
	Meu gestor imediato elogia quando faço um bom trabalho.	( ) Discordo Totalmente	( ) Discordo Parcialmente	( ) Concordo Parcialmente	( ) Concordo Totalmente
	Meu gestor imediato agradece quando executo trabalhos que vão além do meu habitual.	( ) Discordo Totalmente	( ) Discordo Parcialmente	( ) Concordo Parcialmente	( ) Concordo Totalmente
	Meu gestor imediato busca conhecer meus objetivos além dos aspectos profissionais.	( ) Discordo Totalmente	( ) Discordo Parcialmente	( ) Concordo Parcialmente	( ) Concordo Totalmente
	Meu gestor imediato busca conhecer meus desafios fora do ambiente de trabalho.	( ) Discordo Totalmente	( ) Discordo Parcialmente	( ) Concordo Parcialmente	( ) Concordo Totalmente
Possuo uma relação amistosa com meu gestor imediato.	( ) Discordo Totalmente	( ) Discordo Parcialmente	( ) Concordo Parcialmente	( ) Concordo Totalmente	
Admiro meu gestor imediato por suas competências técnicas.	( ) Discordo Totalmente	( ) Discordo Parcialmente	( ) Concordo Parcialmente	( ) Concordo Totalmente	

<b>Reconhecimento e Valorização:</b> Ações e características da empresa, direcionadas aos empregados, que expressam atenção e estima à saúde física, mental, emocional e financeira dos empregados.	A empresa em que trabalho proporciona condições para que eu possa desenvolver minhas atividades confortavelmente.	( ) Discordo Totalmente	( ) Discordo Parcialmente	( ) Concordo Parcialmente	( ) Concordo Totalmente
	A empresa em que trabalho proporciona condições para que eu possa desenvolver minhas atividades com segurança.	( ) Discordo Totalmente	( ) Discordo Parcialmente	( ) Concordo Parcialmente	( ) Concordo Totalmente
	A empresa em que trabalho oferece benefícios voltados para a minha saúde.	( ) Discordo Totalmente	( ) Discordo Parcialmente	( ) Concordo Parcialmente	( ) Concordo Totalmente
	A empresa em que trabalho oferece benefícios voltados para o meu bem-estar.	( ) Discordo Totalmente	( ) Discordo Parcialmente	( ) Concordo Parcialmente	( ) Concordo Totalmente
	A empresa em que trabalho promove campanhas de manutenção da saúde.	( ) Discordo Totalmente	( ) Discordo Parcialmente	( ) Concordo Parcialmente	( ) Concordo Totalmente
	A empresa em que eu trabalho promove ações de incentivos a exercícios físicos.	( ) Discordo Totalmente	( ) Discordo Parcialmente	( ) Concordo Parcialmente	( ) Concordo Totalmente
	A empresa em que trabalho paga um salário compatível com o meu o cargo.	( ) Discordo Totalmente	( ) Discordo Parcialmente	( ) Concordo Parcialmente	( ) Concordo Totalmente
A empresa em que trabalho oferece gratificações extras quando me destaco no trabalho.	( ) Discordo Totalmente	( ) Discordo Parcialmente	( ) Concordo Parcialmente	( ) Concordo Totalmente	

<b>Desenvolvimento e Qualificação:</b> Ações e características da empresa, direcionadas aos empregados, que promovem o aperfeiçoamento profissional e progressões da carreira.	A empresa em que trabalho aplica Avaliação de Desempenho periodicamente.	( ) Discordo Totalmente	( ) Discordo Parcialmente	( ) Concordo Parcialmente	( ) Concordo Totalmente
	A Avaliação de Desempenho na empresa em que trabalho possibilita que eu entenda meus resultados.	( ) Discordo Totalmente	( ) Discordo Parcialmente	( ) Concordo Parcialmente	( ) Concordo Totalmente
	A Avaliação de Desempenho aplicada pela empresa em que trabalho possibilita meu aperfeiçoamento profissional.	( ) Discordo Totalmente	( ) Discordo Parcialmente	( ) Concordo Parcialmente	( ) Concordo Totalmente
	A empresa em que trabalho determina que sejam montados planos de ação periódicos para orientar o que preciso fazer para melhorar o meu desempenho.	( ) Discordo Totalmente	( ) Discordo Parcialmente	( ) Concordo Parcialmente	( ) Concordo Totalmente
	A empresa em que trabalho proporciona treinamentos para o desenvolvimento de competências necessárias para a realização das minhas funções.	( ) Discordo Totalmente	( ) Discordo Parcialmente	( ) Concordo Parcialmente	( ) Concordo Totalmente
	A empresa em que trabalho proporciona treinamentos para o desenvolvimento de competências necessárias para a realização de outras funções que eu possa assumir.	( ) Discordo Totalmente	( ) Discordo Parcialmente	( ) Concordo Parcialmente	( ) Concordo Totalmente
	Os treinamentos externos para meu aperfeiçoamento profissional podem ser custeados pela empresa em que trabalho.	( ) Discordo Totalmente	( ) Discordo Parcialmente	( ) Concordo Parcialmente	( ) Concordo Totalmente
	A empresa em que trabalho incentiva a criatividade.	( ) Discordo Totalmente	( ) Discordo Parcialmente	( ) Concordo Parcialmente	( ) Concordo Totalmente
	A empresa em que trabalho oferece a possibilidade de acesso a vagas em cargos de outras áreas.	( ) Discordo Totalmente	( ) Discordo Parcialmente	( ) Concordo Parcialmente	( ) Concordo Totalmente
	Na empresa em que trabalho há oportunidades para que eu possa demonstrar competências além das necessárias para o cargo que ocupo atualmente.	( ) Discordo Totalmente	( ) Discordo Parcialmente	( ) Concordo Parcialmente	( ) Concordo Totalmente
	A empresa em que trabalho possui um Plano de Cargos e Salários.	( ) Discordo Totalmente	( ) Discordo Parcialmente	( ) Concordo Parcialmente	( ) Concordo Totalmente
	A empresa em que trabalho possui um Plano de Carreiras estruturado.	( ) Discordo Totalmente	( ) Discordo Parcialmente	( ) Concordo Parcialmente	( ) Concordo Totalmente
	O Plano de Carreiras da empresa em que trabalho define as competências necessárias para cada cargo.	( ) Discordo Totalmente	( ) Discordo Parcialmente	( ) Concordo Parcialmente	( ) Concordo Totalmente
O Plano de Carreiras da empresa em que trabalho demonstra o caminho que cada funcionário pode percorrer dentro da organização.	( ) Discordo Totalmente	( ) Discordo Parcialmente	( ) Concordo Parcialmente	( ) Concordo Totalmente	
Tenho conhecimento das minhas possibilidades de crescimento na carreira dentro da empresa em que trabalho.	( ) Discordo Totalmente	( ) Discordo Parcialmente	( ) Concordo Parcialmente	( ) Concordo Totalmente	
A empresa em que trabalho possui critérios para progressão na carreira.	( ) Discordo Totalmente	( ) Discordo Parcialmente	( ) Concordo Parcialmente	( ) Concordo Totalmente	
O Plano de Carreiras da empresa em que trabalho pode ser consultado por todos os empregados.	( ) Discordo Totalmente	( ) Discordo Parcialmente	( ) Concordo Parcialmente	( ) Concordo Totalmente	

<b>Humanização:</b> Ações e características da empresa, direcionadas aos empregados, que levam em consideração o indivíduo integralmente, incluindo suas vulnerabilidades socioeconômicas, e oferecendo apoio que vai além dos benefícios tradicionais.	A empresa em que trabalho se preocupa com as condições de deslocamento da minha residência até o local de trabalho.	( ) Discordo Totalmente	( ) Discordo Parcialmente	( ) Concordo Parcialmente	( ) Concordo Totalmente
	Em situações em que preciso trabalhar muito além do meu horário, a empresa em que trabalho me oferece apoio no retorno para casa.	( ) Discordo Totalmente	( ) Discordo Parcialmente	( ) Concordo Parcialmente	( ) Concordo Totalmente
	Em caso de tempestades, a empresa em que trabalho oferece outras opções de retorno para casa.	( ) Discordo Totalmente	( ) Discordo Parcialmente	( ) Concordo Parcialmente	( ) Concordo Totalmente
	Na empresa em que trabalho há flexibilidade da jornada de trabalho.	( ) Discordo Totalmente	( ) Discordo Parcialmente	( ) Concordo Parcialmente	( ) Concordo Totalmente
	A empresa em que trabalho oferece benefícios voltados para saúde da minha família.	( ) Discordo Totalmente	( ) Discordo Parcialmente	( ) Concordo Parcialmente	( ) Concordo Totalmente
	A empresa em que trabalho oferece benefícios voltados para o bem-estar da minha família.	( ) Discordo Totalmente	( ) Discordo Parcialmente	( ) Concordo Parcialmente	( ) Concordo Totalmente
	A empresa em que eu trabalho oferece apoio psicológico a mim e a minha família.	( ) Discordo Totalmente	( ) Discordo Parcialmente	( ) Concordo Parcialmente	( ) Concordo Totalmente
	A empresa em que trabalho oferece benefícios que facilitam a vida de empregados que têm filhos.	( ) Discordo Totalmente	( ) Discordo Parcialmente	( ) Concordo Parcialmente	( ) Concordo Totalmente
	A empresa em que trabalho oferece oportunidades de fazer para que eu possa desfrutar com a minha família.	( ) Discordo Totalmente	( ) Discordo Parcialmente	( ) Concordo Parcialmente	( ) Concordo Totalmente
Durante períodos de crise, a empresa em que trabalho incrementa seu pacote de benefícios, oferecendo diferentes tipos de apoio aos funcionários.	( ) Discordo Totalmente	( ) Discordo Parcialmente	( ) Concordo Parcialmente	( ) Concordo Totalmente	
Durante períodos de crise, a empresa em que trabalho incrementa seu pacote de benefícios, oferecendo diferentes tipos de apoio às famílias dos funcionários.	( ) Discordo Totalmente	( ) Discordo Parcialmente	( ) Concordo Parcialmente	( ) Concordo Totalmente	

Relacionamento com fornecedores, concorrentes, clientes e Governo: Ações e características da empresa, direcionadas aos fornecedores, concorrentes, clientes internos e externos – Governo, no trato com esses agentes.	A empresa em que trabalho cumpre a Lei Geral de Proteção de Dados – LGPD.	( ) Discordo Totalmente	( ) Discordo Parcialmente	( ) Concordo Parcialmente	( ) Concordo Totalmente
	A empresa em que trabalho não realiza cobranças indevidas.	( ) Discordo Totalmente	( ) Discordo Parcialmente	( ) Concordo Parcialmente	( ) Concordo Totalmente
	A empresa em que trabalho realiza negociações que geram resultados favoráveis para todos os lados envolvidos.	( ) Discordo Totalmente	( ) Discordo Parcialmente	( ) Concordo Parcialmente	( ) Concordo Totalmente
	A empresa em que trabalho não utiliza publicidade enganosa.	( ) Discordo Totalmente	( ) Discordo Parcialmente	( ) Concordo Parcialmente	( ) Concordo Totalmente
	Como cliente interno da organização em que trabalho, não sou colocado em situações de constrangimento.	( ) Discordo Totalmente	( ) Discordo Parcialmente	( ) Concordo Parcialmente	( ) Concordo Totalmente
	A empresa em que trabalho cumpre às leis trabalhistas.	( ) Discordo Totalmente	( ) Discordo Parcialmente	( ) Concordo Parcialmente	( ) Concordo Totalmente
	A empresa em que trabalho honra os compromissos firmados com seus clientes.	( ) Discordo Totalmente	( ) Discordo Parcialmente	( ) Concordo Parcialmente	( ) Concordo Totalmente
	A empresa em que trabalho trata seus clientes com respeito.	( ) Discordo Totalmente	( ) Discordo Parcialmente	( ) Concordo Parcialmente	( ) Concordo Totalmente
	A empresa em que trabalho possui preços compatíveis com o mercado.	( ) Discordo Totalmente	( ) Discordo Parcialmente	( ) Concordo Parcialmente	( ) Concordo Totalmente
	A empresa em que trabalho oferece aos clientes condições de pagamento compatíveis com o mercado.	( ) Discordo Totalmente	( ) Discordo Parcialmente	( ) Concordo Parcialmente	( ) Concordo Totalmente

Diversidade: Ações e características da empresa, direcionadas às minorias negras, mulheres e LGBTQIA+, incluindo repressão às práticas discriminatórias que tem por objetivo a valorização da pluralidade no dia a dia organizacional.	A empresa em que trabalho não aceita discriminação racial.	( ) Discordo Totalmente	( ) Discordo Parcialmente	( ) Concordo Parcialmente	( ) Concordo Totalmente
	A empresa em que trabalho não aceita discriminação por orientação sexual.	( ) Discordo Totalmente	( ) Discordo Parcialmente	( ) Concordo Parcialmente	( ) Concordo Totalmente
	A empresa em que trabalho não aceita discriminação religiosa.	( ) Discordo Totalmente	( ) Discordo Parcialmente	( ) Concordo Parcialmente	( ) Concordo Totalmente
	A empresa em que trabalho não aceita discriminação contra mulheres.	( ) Discordo Totalmente	( ) Discordo Parcialmente	( ) Concordo Parcialmente	( ) Concordo Totalmente
	A empresa em que trabalho não aceita discriminação cultural.	( ) Discordo Totalmente	( ) Discordo Parcialmente	( ) Concordo Parcialmente	( ) Concordo Totalmente
	A empresa em que trabalho pune comportamentos preconceituosos.	( ) Discordo Totalmente	( ) Discordo Parcialmente	( ) Concordo Parcialmente	( ) Concordo Totalmente
	Na empresa em que trabalho há pessoas de diferentes raças.	( ) Discordo Totalmente	( ) Discordo Parcialmente	( ) Concordo Parcialmente	( ) Concordo Totalmente
	Na empresa em que trabalho há pessoas negras em cargos de chefia.	( ) Discordo Totalmente	( ) Discordo Parcialmente	( ) Concordo Parcialmente	( ) Concordo Totalmente
	Na empresa em que trabalho, pessoas negras ganham os mesmos salários que pessoas de outras raças ocupando o mesmo cargo.	( ) Discordo Totalmente	( ) Discordo Parcialmente	( ) Concordo Parcialmente	( ) Concordo Totalmente
	A empresa em que eu trabalho promove processos seletivos voltados para candidatos negros.	( ) Discordo Totalmente	( ) Discordo Parcialmente	( ) Concordo Parcialmente	( ) Concordo Totalmente
	A empresa em que eu trabalho não aceita discriminação por orientação sexual.	( ) Discordo Totalmente	( ) Discordo Parcialmente	( ) Concordo Parcialmente	( ) Concordo Totalmente
	A empresa em que eu trabalho promove processos seletivos voltados para pertencentes ao grupo LGBTQIA+ (lésbicas, gays, transsexuais, travestis, queer, intersexo e assexuais).	( ) Discordo Totalmente	( ) Discordo Parcialmente	( ) Concordo Parcialmente	( ) Concordo Totalmente
	Na empresa em que trabalho há liberdade para utilizar vestimentas que expressam minha orientação sexual.	( ) Discordo Totalmente	( ) Discordo Parcialmente	( ) Concordo Parcialmente	( ) Concordo Totalmente
	Na empresa em que trabalho há liberdade para utilizar vestimentas que expressam minhas referências culturais.	( ) Discordo Totalmente	( ) Discordo Parcialmente	( ) Concordo Parcialmente	( ) Concordo Totalmente

Inclusão: Ações e características da empresa, direcionadas às Pessoas com Deficiência, que levam em consideração a adaptação da estrutura física das empresas e o oferecimento de condições de trabalho adequadas para esses empregados.	A empresa em que eu trabalho promove processos seletivos voltados para Pessoas Com Deficiência.	( ) Discordo Totalmente	( ) Discordo Parcialmente	( ) Concordo Parcialmente	( ) Concordo Totalmente
	A empresa em que trabalho fornece condições de trabalho adequadas para Pessoas Com Deficiência.	( ) Discordo Totalmente	( ) Discordo Parcialmente	( ) Concordo Parcialmente	( ) Concordo Totalmente
	Na empresa em que trabalho, Pessoas Com Deficiência têm as mesmas oportunidades de carreira que pessoas que não possuem deficiências.	( ) Discordo Totalmente	( ) Discordo Parcialmente	( ) Concordo Parcialmente	( ) Concordo Totalmente
	A empresa em que trabalho não aceita comportamentos discriminatórios contra pessoas portadoras de deficiência.	( ) Discordo Totalmente	( ) Discordo Parcialmente	( ) Concordo Parcialmente	( ) Concordo Totalmente

Responsabilidade Socioambiental: Ações e características da empresa, direcionadas a sociedade e ao meio ambiente, que tem por objetivo a diminuição das desigualdades sociais e dos impactos ecológicos das atividades organizacionais.	A empresa em que trabalho busca minimizar os impactos de suas atividades organizacionais ao meio ambiente.	( ) Discordo Totalmente	( ) Discordo Parcialmente	( ) Concordo Parcialmente	( ) Concordo Totalmente
	A empresa em que eu trabalho promove ações de conscientização para educação da população sobre a importância da preservação do meio ambiente.	( ) Discordo Totalmente	( ) Discordo Parcialmente	( ) Concordo Parcialmente	( ) Concordo Totalmente
	Em casos de desastres ambientais, sejam ou não de sua responsabilidade, a empresa em que trabalho mobiliza esforços para reparar os danos causados.	( ) Discordo Totalmente	( ) Discordo Parcialmente	( ) Concordo Parcialmente	( ) Concordo Totalmente
	A empresa em que trabalho possui iniciativas próprias para diminuição das desigualdades sociais.	( ) Discordo Totalmente	( ) Discordo Parcialmente	( ) Concordo Parcialmente	( ) Concordo Totalmente
	A empresa em que trabalho apoia iniciativas externas para diminuição das desigualdades sociais.	( ) Discordo Totalmente	( ) Discordo Parcialmente	( ) Concordo Parcialmente	( ) Concordo Totalmente

<b>CAMPOS DE PREENCHIMENTO DA EMPRESA</b>				
<b>TOTAL</b>			<b>PONTUAÇÃO FINAL</b>	