

## **ENTRE O CUIDADO E O CANSAÇO: CLIMA ORGANIZACIONAL E MOTIVAÇÃO EM INSTITUIÇÕES DE LONGA PERMANÊNCIA PARA IDOSOS**

**Kathyelen Maria Soares Chaves**<sup>1</sup>  
**Fernanda Bicalho Pereira**<sup>2</sup>

[fernandabicalhopereira@gmail.com](mailto:fernandabicalhopereira@gmail.com)

**ÁREA DO CONHECIMENTO:** Ciências Humanas

### **RESUMO**

A gestão de pessoas passou, ao longo do tempo, de um setor operacional para um agente estratégico essencial nas organizações, assumindo papel ativo na promoção de ambientes diversos, inclusivos e saudáveis. Este estudo teve como objetivo analisar os impactos de um clima organizacional disfuncional sobre a motivação dos funcionários, considerando elementos como ausência de reconhecimento, sobrecarga de trabalho e escassez de políticas inclusivas. A pesquisa, de natureza qualitativa, foi desenvolvida por meio de entrevistas semiestruturadas e observação participante, realizadas no contexto do estágio supervisionado em Psicologia. As análises evidenciaram que a desorganização nas relações institucionais, a baixa escuta entre equipes e a falta de feedback comprometem diretamente o bem-estar psicológico dos colaboradores. Em contrapartida, práticas de gestão que valorizam o pertencimento, o suporte emocional e a atuação do psicólogo organizacional mostraram-se fundamentais para fortalecer vínculos, prevenir conflitos e promover ambientes mais saudáveis e produtivos. Os resultados reforçam a necessidade de pensar a cultura organizacional não apenas como instrumento técnico, mas como campo ético e humano de construção coletiva.

**PALAVRAS-CHAVE:** cultura organizacional; motivação no trabalho; psicologia organizacional.

### **1 INTRODUÇÃO**

O campo de Recursos Humanos (RH) evoluiu significativamente ao longo do último século, passando de um departamento periférico para um parceiro estratégico no sucesso organizacional, como apontam Tonelli e Wilner (2018), ao analisarem a transformação da área ao longo de mais de cem anos de experiências acumuladas. No passado, conhecida como Departamento de Pessoal, a atuação do RH era meramente operacional, restrita à execução de tarefas administrativas. Atualmente, a

---

<sup>1</sup>Graduanda em Psicologia pelo Centro Universitário Univértix.

<sup>2</sup>Psicóloga; Mestre em Enfermagem. Professora dos Cursos de Psicologia e Medicina no Centro Universitário Univértix.

Gestão Estratégica de Pessoas ocupa lugar central nas empresas, sendo crucial não apenas na condução de processos como recrutamento, seleção e desenvolvimento, mas também na construção da cultura organizacional e na formulação de estratégias sustentáveis, reforçando seu papel como catalisador da inovação, da adaptabilidade e da competitividade empresarial (Tonelli & Wilner, 2018).

De acordo com Henrique *et al.* (2023), o RH exerce papel fundamental na promoção de ambientes de trabalho diversos, inclusivos e equitativos, capazes de impactar positivamente a dinâmica organizacional e o desempenho das equipes. Ao implementar políticas afirmativas e práticas voltadas à equidade de oportunidades, o setor contribui para a construção de uma cultura corporativa que valoriza as diferenças e combate às desigualdades estruturais (Henrique *et al.*, 2023). Para os autores, a diversidade no ambiente profissional não se resume à presença de diferentes identidades, mas envolve o reconhecimento ativo das múltiplas subjetividades e trajetórias dos trabalhadores. Nesse sentido, o RH deve atuar como mediador de processos formativos que incentivem a empatia, o diálogo e o respeito, elementos fundamentais para ambientes organizacionais mais engajados e saudáveis (Henrique *et al.*, 2023).

A dinâmica de funcionamento das organizações impacta diretamente o bem-estar dos funcionários e os resultados institucionais, como destacam Martelo *et al.* (2014), ao analisarem os efeitos de ambientes mal estruturados sobre a saúde ocupacional. Nesses contextos, é comum a ocorrência de altos níveis de estresse, rotatividade elevada e queda de produtividade, fatores que comprometem o desempenho geral da equipe. Quando a organização é percebida como disfuncional, os colaboradores tendem a apresentar insatisfação, adoecimento emocional e desengajamento. De acordo com Silva, Oliveira *et al.* (2024), esses efeitos estão relacionados a uma cultura organizacional que negligencia a escuta ativa, o reconhecimento e as oportunidades de crescimento. Em contrapartida, uma dinâmica organizacional bem alinhada pode promover a valorização dos indivíduos, fortalecer vínculos interpessoais e favorecer o alcance das metas coletivas, criando um ciclo virtuoso de bem-estar e eficiência (Maia; Maia, 2019).

O presente trabalho justifica-se a partir da observação de dinâmicas recorrentes em ambientes organizacionais marcados por tensões interpessoais, baixa comunicação interna e altos níveis de estresse entre os colaboradores. Essas

situações evidenciam a importância de compreender como o clima organizacional pode afetar diretamente o bem-estar psicológico dos trabalhadores e, conseqüentemente, o desempenho geral da empresa.

O objetivo deste estudo é analisar os impactos de um clima organizacional disfuncional sobre a motivação dos funcionários, procurando entender como fatores como a falta de reconhecimento, a sobrecarga de trabalho e a ausência de políticas inclusivas podem se relacionar com as vivências experienciadas na empresa. Trabalhos como este são importantes para qualificar as práticas de gestão de pessoas, contribuindo para a construção de ambientes mais saudáveis, éticos e produtivos, nos quais o cuidado com o ser humano seja parte central da estratégia organizacional.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

A compreensão da estrutura e do funcionamento das Instituições de Longa Permanência para Idosos (ILPI) revela-se fundamental para avaliar tanto os aspectos físicos, como adequação de espaços, equipamentos e fluxos de circulação, quanto os processos organizacionais, que envolvem a gestão da equipe multiprofissional, protocolos de cuidado e rotinas assistenciais, Watanabe et al. (2022). É importante que a configuração estrutural e operacional esteja alinhada às normas da Agência Nacional de Vigilância Sanitária, não apenas para atender às exigências legais, mas também para promover ambientes seguros e humanizados, capazes de responder às demandas específicas do envelhecimento e garantir a qualidade de vida dos residentes (Watanabe *et al.*, 2022).

Enoque & Borges (2019) investigam a realidade do trabalho de cuidadores domiciliares de idosos em uma cidade do interior de Minas Gerais por meio de cinco dimensões analíticas, física, cognitiva, emocional, relacional e sexual, e evidenciam que essa atividade, embora essencial para o bem-estar dos idosos, está permeada por condições de precariedade e desigualdade. Os autores apontam que o cuidado domiciliar exige esforço físico repetitivo e desgaste corporal, além de intensas mobilizações emocionais para construir uma relação de confiança com o paciente; passa também pela naturalização de tarefas íntimas e potencialmente constrangedoras; e depende, em grande parte, de aprendizados prévios informais para o pleno exercício das funções (Enoque & Borges, 2019).

No contexto das organizações, a motivação no trabalho é compreendida como resultado de um conjunto de fatores que favorecem ou dificultam o engajamento dos colaboradores, sendo essencial analisar tanto as necessidades primordiais quanto os processos cognitivos que direcionam o comportamento. Pérez-Ramos (1990) agrupa as teorias de conteúdo, como a Hierarquia de Necessidades de Maslow, as Teorias X e Y de McGregor, a Teoria Bifatorial de Herzberg e a Teoria ERG de Alderfer, e as teorias de processo, como a Teoria da Expectância de Vroom, a Teoria da Equidade de Adams e a Teoria do Estabelecimento de Metas de Locke, para evidenciar como diferentes abordagens apontam, de forma complementar, os determinantes intrínsecos e extrínsecos da motivação no contexto organizacional. Essa classificação torna-se um parâmetro de referência para gestores e pesquisadores, ao demonstrar que a efetividade das práticas motivacionais depende tanto do atendimento às necessidades individuais quanto da percepção de justiça, expectativa de resultados e estabelecimento de objetivos claros (Pérez-Ramos, 1990).

No contexto organizacional, a presença de práticas como o reconhecimento das contribuições individuais, a autonomia nas tarefas, a qualidade das relações interpessoais e o fortalecimento do sentido do trabalho configura-se como base essencial para a satisfação e o engajamento dos colaboradores. Segundo Moraes *et al.* (2024), o reconhecimento atua como reforço psicossocial, validando competências e despertando o sentimento de pertencimento no ambiente de trabalho. Para Andrade *et al.* (2018), esse sentimento de pertencimento é fundamental para que o trabalhador atribua significado ao seu fazer cotidiano e se engaje de forma afetiva com a instituição. A autonomia, por sua vez, estimula a criatividade e a responsabilização, permitindo que o indivíduo perceba seu papel ativo na construção de resultados. Já as relações interpessoais, quando pautadas em confiança, respeito mútuo e apoio, promovem um ambiente colaborativo que favorece a troca de saberes e reduz o isolamento entre os profissionais (Demo *et al.*, 2017).

A cultura organizacional, de acordo com Santos (2014), desempenha papel central nas relações de trabalho, ao orientar comportamentos, estabelecer normas institucionais e influenciar práticas cotidianas. Por meio de valores compartilhados, crenças e costumes, a cultura define como os colaboradores se relacionam entre si e com os diferentes níveis hierárquicos, impactando a coesão interna e a eficácia organizacional. Para Silva, Oliveira *et al.* (2024), essas normas funcionam como guias

para condutas esperadas, enquanto as práticas diárias reforçam — ou contradizem — a cultura estabelecida.

A cultura de trabalho exerce influência direta sobre o clima relacional e a experiência vivida pelos trabalhadores no cotidiano organizacional. Segundo Silva, Oliveira *et al.* (2024), quando essa cultura é pautada por valores como respeito, cooperação, escuta ativa e valorização das pessoas, tende-se a construir um ambiente mais acolhedor, onde os vínculos interpessoais são fortalecidos e os conflitos são manejados de forma mais saudável. Esse tipo de cultura favorece não apenas o bem-estar emocional, mas também amplia a sensação de pertencimento e propósito no trabalho, como reforçam Andrade *et al.* (2018), ao apontarem que o reconhecimento da identidade dos trabalhadores contribui para sua identificação com os valores institucionais. Em contrapartida, culturas marcadas por pressão excessiva, competitividade desmedida ou ausência de reconhecimento geram estresse, desmotivação e, muitas vezes, quadros de adoecimento psíquico. Para Moraes *et al.* (2024), ambientes de trabalho baseados em confiança, valorização e oportunidades de crescimento estão diretamente associados ao aumento da felicidade e da produtividade entre os funcionários.

O bem-estar no trabalho, conforme argumentam Maia e Maia (2019), deve ser compreendido como um construto multidimensional, que envolve tanto a satisfação quanto o engajamento com as atividades laborais. Nesse contexto, a Psicologia assume papel estratégico na promoção de ambientes organizacionais mais saudáveis, ao propor práticas que valorizam a escuta ativa, o fortalecimento de vínculos e o reconhecimento das subjetividades dos trabalhadores (Maia; Maia, 2019). Para Silva, Souza *et al.* (2024), a atuação do psicólogo organizacional vai além da gestão de conflitos ou da avaliação de desempenho, abrangendo também ações voltadas à criação de espaços de diálogo, promoção da empatia e desenvolvimento de estratégias que favoreçam a motivação e o pertencimento.

### **3 METODOLOGIA**

O presente artigo trata-se de uma pesquisa de natureza qualitativa, utilizando a observação participante como técnica de coleta de dados. Segundo Fraser e Gondim (2004), a abordagem qualitativa busca compreender os significados atribuídos pelos sujeitos às suas vivências e contextos, considerando a relação

intersubjetiva entre pesquisador e participante como eixo central do processo investigativo. A entrevista qualitativa é compreendida como um instrumento que favorece o diálogo, a escuta ativa e a construção conjunta de sentidos, permitindo ao participante expressar sua realidade de forma livre e significativa. Já a observação participante é valorizada por possibilitar a imersão do pesquisador no campo, permitindo o acesso às dinâmicas sociais e comportamentais em sua manifestação natural, sem a interferência de estruturas rígidas ou artificiais (Márcia Tourinho Dantas Fraser & S. Gondim, 2004).

Este estudo é parte integrante do estágio supervisionado do curso de Psicologia do Centro Universitário Univértix, e foi desenvolvido ao longo de 40 horas de atuação prática. Durante esse período, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com roteiro flexível e observações sistematizadas do cotidiano institucional, focando no funcionamento da escola, nas interações estabelecidas entre os sujeitos, no perfil do público atendido e nas demandas emergentes. A escolha por tais métodos se deu pela possibilidade de captar, em profundidade, as percepções e significações construídas pelos participantes, respeitando a complexidade e a subjetividade envolvidas. Como ressaltam as autoras, ao permitir que os sujeitos expressem seus próprios pontos de vista em um ambiente dialógico, a pesquisa qualitativa produz um “texto negociado”, resultado da troca mútua entre pesquisador e pesquisado (Fraser & S. Gondim, 2004).

#### **4 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

A análise dos dados foi construída a partir das observações participantes realizadas em uma Instituição de Longa Permanência para Idosos (ILPI), que atualmente abriga 128 residentes e conta com um total de 51 funcionários. A equipe institucional é composta por diferentes perfis profissionais, incluindo médicos, fisioterapeuta, fonoaudióloga, psicóloga e nutricionista, todos contratados por meio de convênio com a prefeitura, além de colaboradores fixos que atuam em áreas operacionais e assistenciais da instituição.

Entre os funcionários de quadro fixo, destacam-se 18 cuidadores, 6 técnicos de enfermagem, 2 enfermeiras, 5 cozinheiros, 8 profissionais de limpeza e serviços gerais, bem como trabalhadores da lavanderia, farmácia, assistência social e setor administrativo. A diversidade funcional reflete a complexidade da rotina institucional,

exigindo articulação constante entre os setores para o bom funcionamento dos serviços e a qualidade do cuidado prestado aos moradores.

Durante a coleta de dados, observou-se um ambiente institucional marcado por tensões interpessoais e baixa coesão entre as equipes. As entrevistas revelaram percepções recorrentes de desarticulação no trabalho coletivo, fragilidade nos vínculos interpessoais e ausência de um sentimento de unidade institucional. Muitos colaboradores relataram que não se sentem valorizados, mencionando promoções internas vistas como injustas e falta de reconhecimento por parte da gestão. A liderança foi percebida como pouco presente no cotidiano, o que contribui para a sensação de distanciamento e insegurança na equipe.

Esses achados evidenciam elementos estruturais e relacionais que impactam negativamente na motivação e no engajamento dos trabalhadores. Conforme discutido por Demo *et al.* (2017), os valores organizacionais atuam como orientadores das práticas institucionais e influenciam diretamente nas relações de trabalho. Quando esses valores estão alinhados com as práticas cotidianas, tendem a promover um ambiente baseado em confiança e bem-estar. Entretanto, quando há discrepância entre os discursos institucionais e as vivências dos colaboradores, gera-se um cenário de incoerência simbólica que fragiliza o sentimento de pertencimento e desmotiva as equipes (Silva, Oliveira *et al.*, 2024).

A ausência de reconhecimento e de espaços legítimos de escuta dentro da instituição foi um dos pontos mais sensíveis relatados. Colaboradores afirmaram sentir-se invisibilizados em suas contribuições, o que, segundo Andrade *et al.* (2018), compromete o vínculo afetivo entre trabalhador e organização. Quando há valorização das competências e trajetórias individuais, observa-se um aumento no comprometimento institucional e na qualidade das relações interpessoais. Moraes *et al.* (2024), complementam que o reconhecimento e a autonomia funcional não apenas fortalecem o senso de pertencimento, mas também atribuem significado às atividades diárias, elevando o engajamento e a disposição para o trabalho.

Além disso, a análise demonstrou a ausência de práticas sistemáticas de feedback construtivo. Muitos participantes relataram não saber com clareza se seu desempenho corresponde às expectativas da instituição, o que gera insegurança e desorientação quanto ao papel que exercem. Para Lima *et al.* (2022), o feedback é uma ferramenta fundamental não apenas para o desenvolvimento profissional, mas

também para fortalecer os vínculos entre líderes e liderados. Quando feito de forma respeitosa e consistente, o feedback contribui para um ambiente de confiança mútua e maior clareza sobre metas e responsabilidades. Do mesmo modo, o suporte institucional, seja emocional, técnico ou estrutural, atua como fator protetivo diante de contextos de estresse e sobrecarga (Maia e Maia, 2019).

Outro ponto identificado foi a sobrecarga emocional entre os profissionais da linha de frente do cuidado, especialmente cuidadores e técnicos de enfermagem. Esses trabalhadores relataram sentir-se exaustos física e psicologicamente, o que impacta diretamente na qualidade do cuidado oferecido aos idosos. Nesse contexto, a atuação do psicólogo organizacional torna-se essencial para promover espaços de escuta e cuidado com a equipe. Como afirmam Silva, Souza *et al.* (2024), é necessário compreender que o sofrimento também alcança os gestores e lideranças, os quais precisam ser incluídos nas estratégias de promoção de saúde psíquica e fortalecimento institucional.

A escuta ativa, a formação de redes de apoio, a promoção do autocuidado e o incentivo à autorreflexão são práticas que contribuem significativamente para a construção de um ambiente organizacional mais humanizado (Moraes *et al.*, 2024). Além disso, ampliar os canais de comunicação interna e oferecer oportunidades de participação ativa dos colaboradores nas decisões institucionais pode fortalecer os laços de confiança e pertencimento coletivo.

De forma geral, os dados apontam para a necessidade urgente de fortalecer os vínculos internos, criar espaços de diálogo, promover lideranças mais acessíveis e reconhecer de forma mais efetiva o trabalho desenvolvido por todos os setores da ILPI. A ausência desses elementos impacta diretamente na saúde mental das equipes e, por consequência, na qualidade da assistência prestada aos idosos residentes.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A partir da análise realizada, torna-se evidente que o clima organizacional exerce um papel determinante na motivação, saúde mental e produtividade dos colaboradores. Ambientes de trabalho marcados por tensões, ausência de reconhecimento e falhas na comunicação comprometem não apenas o bem-estar individual, mas também o desempenho coletivo e os resultados institucionais. Por outro lado, práticas alinhadas aos valores organizacionais — como escuta ativa,

feedback construtivo, valorização da diversidade e suporte emocional — demonstram potencial transformador, promovendo pertencimento, engajamento e sentido no trabalho.

Neste cenário, o campo da Psicologia Organizacional assume protagonismo, ao oferecer ferramentas teórico-práticas que contribuem para a mediação de conflitos, fortalecimento de vínculos e construção de uma cultura institucional mais humanizada. A atuação do psicólogo, ao articular estratégias de cuidado com o cuidador e promover espaços de diálogo, revela-se essencial para o desenvolvimento sustentável das relações de trabalho. Assim, conclui-se que investir na qualidade do clima organizacional e na valorização das pessoas deve deixar de ser uma escolha estratégica para se tornar um compromisso ético das instituições. Estudos como este reforçam a urgência de repensar a gestão de pessoas a partir de uma perspectiva integral, que reconheça o trabalhador não apenas como recurso, mas como sujeito de direitos, experiências e afetos.

## REFERÊNCIAS

ANDRADE, B.; CAPPELLE, M. C. A.; CARRIERI, A. P. “Meu pai ainda está aqui, nas pessoas”: sentidos de pertencimento e reconhecimento em uma organização religiosa. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 16, n. 4, p. 716–729, 2018. Disponível em: <https://www.semanticscholar.org/paper/%E2%80%9CMeu-Pai-Ainda-Est%C3%A1-Aqui%2C-nas-Pessoas%E2%80%9D%3A-Sentidos-de-Andrade-Cappelle/5d552439bb6103231f5ace3b996253313fd018e7>. Acesso em: 13 jun. 2025.

BELEI, R. A.; GIMENIZ-PASCHOAL, S. R.; NASCIMENTO, E. N.; VIVAN, H.; MATSUMOTO, R. O uso de entrevista, observação e videogravação em pesquisa qualitativa. **Cadernos de Educação, Tecnologia e Sociedade**, Porto Alegre, n. 30, 2008. Disponível em: <https://doi.org/10.15210/CADUC.V0I30.1770>. Acesso em: 07 abr. 2025.

CHAGAS MORAES, L. F. L.; MOURA, R. G.; ARAÚJO JUNIOR, N. S. O trabalho e seu sentido: uma visão humanista à luz dos pensamentos de Prestes Motta e Guerreiro Ramos. **Revista Interdisciplinar**, v. 9, n. 1, e249113, 2024. Disponível em: <https://v3.cadernoscajuina.pro.br/index.php/revista/article/view/160>. Acessado em: 30 de abril de 2025.

DEMO, G. *et al.* Valores organizacionais e gestão de pessoas: proposta de tipologia. **Revista de Administração da UFSM**, Santa Maria, v. 10, n. 3, p. 504–522, 2017. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/read/a/mfN6fTBy3SNjrXvMd8sQYmF/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 13 jun. 2025.

FRASER, M. T. D.; GONDIM, S. M. G. Da fala do outro ao texto negociado: discussões sobre a entrevista na pesquisa qualitativa. **Paidéia**, Ribeirão Preto, v. 14, n. 28, p. 139-152, maio/ago. 2004. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0103-863X2004000200004>. Acesso em: 07 abr. 2025.

HENRIQUE, M. R. F. *et al.* Psicologia e relações étnico-raciais: possibilidades de atuação profissional. **Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación**, Buenos Aires, n. 166, p. 115–126, maio 2023. Disponível em: <https://ojs.cuadernoseducacion.com/ojs/index.php/ced/article/view/1523>. Acesso em: 07 abr. 2025.

MAIA, T. S. T.; MAIA, F. S. Bem-estar no trabalho: em foco os antecedentes e as consequências. **Revista Gestão & Sustentabilidade - RG&S**, Brasil, v. 1, n. 1, p. 352–366, 2019. DOI: <https://doi.org/10.36661/2596-142X.2019v1i1.11239>. Disponível em: <https://periodicos.uffs.edu.br/index.php/RGES/article/view/11239>. Acesso em: 14 maio 2025.

MARTELO, R. P. *et al.* Qualidade de vida no trabalho: estudo em uma empresa privada do setor de combustíveis e lubrificantes. **Revista Eletrônica da Faculdade Santo Agostinho**, Teresina, v. 11, n. 2, p. 81-96, jul./dez. 2014. Disponível em: <http://www4.fsanet.com.br/revista/index.php/fsa/article/view/1039/790>. Acesso em: 07 abr. 2025.

PÉREZ-RAMOS, J. Motivação no trabalho: abordagens teóricas. **Psicologia USP**, v. 1, p. 127–140, 1990. Disponível em: <https://www.semanticscholar.org/paper/Motiva%C3%A7%C3%A3o-no-trabalho%3A-abordagens-te%C3%B3ricas-P%C3%A9rez-Ramos/9f8bd7a200a242085846f4a6bfda007eff8b5b81>. Acessado em: 30 de abril de 2025.

SANTOS, E. V. M. **A importância da cultura para as organizações**. 2014. Disponível em: <https://www.semanticscholar.org/paper/A-Import%C3%A2ncia-da-Cultura-para-as-Organiza%C3%A7%C3%B5es-Santos/bf74361d85b15ca0eb0a78fc566b65e7de35d7b1>. Acesso em: 14 maio 2025.

SILVA, F. P.; OLIVEIRA, S. F.; MEDEIROS, E. S.; SARAIVA, P. M. A influência da cultura e do clima organizacional na qualidade de vida (QVT) e felicidade dos colaboradores: um estudo de caso em uma empresa GPTW. **Revista Ibero-Americana de Humanidades**, Ciências e Educação, v. 10, n. 8, p. 4074–4096, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.51891/rease.v10i8.15194>. Acesso em: 14 maio 2025.

SILVA, R. K.; SOUZA, D.; FILHO, J. B.; CARMO, E. O papel da psicologia organizacional no ambiente de trabalho e na qualidade de vida dos colaboradores. **Revista Vox Metropolitana**, 2024. Disponível em: <https://www.semanticscholar.org/paper/O-PAPEL-DA-PSICOLOGIA-ORGANIZACIONAL-NO-AMBIENTE-DE-Silva-Souza/49f78c9440b813fd54fcb060961f55923c8b2ce5>. Acesso em: 14 maio 2025.

TONELLI, M. J.; WILNER, A. Tendências na área de gestão de pessoas. **GV Executivo**, São Paulo, v. 17, n. 4, p. 2-3, jul./ago. 2018. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/gvexecutivo/article/view/76664>. Acesso em: 07 abr. 2025.

Watanabe, N. C. H.; Braga, R. H. M.; Almeida, J. G. R. de; Pereira, M. A. S.; Souza, M. C. M. de. Instituições de Longa Permanência: desafios para o cumprimento da Resolução de Diretoria Colegiada da Vigilância Sanitária. **Revista Brasileira de Ciências do Envelhecimento Humano**, v.18, n.3. 2022. Disponível em: <https://seer.upf.br/index.php/rbceh/article/view/13628>. Acessado em: 30 de abril de 2025.