

## **GESTÃO DE PESSOAS E TRABALHO DECENTE PARA TODOS: UMA ANÁLISE À LUZ DOS OBJETIVOS DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL DA ONU**

**Caroline Aparecida Ferreira<sup>1</sup>**  
**Fernanda Bicalho Pereira<sup>2</sup>**

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

**ÁREA DO CONHECIMENTO:** Ciências Humanas

### **RESUMO**

O objetivo deste trabalho é analisar as práticas da gestão de pessoas desenvolvidas por uma empresa, as quais têm como foco a garantia de um trabalho decente para todos a partir dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da ONU. trata-se de uma pesquisa de natureza qualitativa através da observação participante e de uma entrevista com a psicóloga da instituição analisada. A análise realizada ao longo deste trabalho permitiu compreender de que forma as práticas de gestão de pessoas de uma organização privada podem estar alinhadas aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU, especialmente ao ODS 8, que trata do trabalho decente. Contudo, apesar dos avanços, alguns pontos ainda representam desafios. A ausência de indicadores formais que mensurem o impacto das ações de RH dificulta o acompanhamento contínuo das melhorias e a tomada de decisões mais assertivas. Ainda assim, a experiência evidenciou o papel estratégico da Psicologia Organizacional como ponte entre os valores institucionais e as necessidades humanas.

**PALAVRAS-CHAVE:** psicologia; recursos humanos; organização das nações Unidas; sustentabilidade; gestão de pessoas.

### **1 INTRODUÇÃO**

A Psicologia Organizacional, é definida como o estudo daquilo que as pessoas fazem nas empresas e de como seus comportamentos impactam o funcionamento e desempenho (Brandalize; Hoster; Santucci, 2022). Essa área dedica-se a analisar o comportamento humano no ambiente de trabalho, concentrando-se em temas como gerenciamento das diferenças individuais e da diversidade, motivação, liderança, comunicação, dinâmica de grupo, saúde e bem-estar, planejamento, desenvolvimento e cultura organizacional (Naves *et al.*, 2023).

---

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

<sup>2</sup>Psicóloga; Mestre em Enfermagem; Professora no Centro Universitário Univértix.

Segundo Chiavenato (2014), este trabalho é realizado por meio da gestão de pessoas, o qual representa uma evolução da tradicional administração de recursos humanos, adotando uma abordagem humanizada. Essa perspectiva, reconhece os colaboradores como indivíduos que possuem habilidades, competências e potencial intelectual, valorizando a diversidade e promovendo um ambiente mais inclusivo e eficiente. Ao tratá-los como parceiros estratégicos, reconhece-se que trazem consigo conhecimentos e capacidades essenciais para a tomada de decisões e para o direcionamento estratégico das organizações, o que favorece a sustentabilidade empresarial frente à globalização e às transformações do mercado, destacando a importância do alinhamento entre os valores individuais e os da organização (Naves *et al.*, 2023).

Nesse sentido, a sustentabilidade empresarial busca assegurar a estabilidade dos negócios com responsabilidade social, comprometendo-se com as gerações presentes e futuras. Seu objetivo é gerar valor para todos os públicos de interesse da organização, como colaboradores, clientes e a comunidade, promovendo uma atuação ética e alinhada aos princípios do desenvolvimento sustentável (Silva, 2023).

A Organização das Nações Unidas (ONU), reconhece que sustentabilidade e desenvolvimento são pilares fundamentais para estabelecer uma vida digna a todas as pessoas. Assim, em 2015, a ONU lançou a Agenda 2030, um esforço global construído de forma colaborativa entre os países signatários. Essa agenda estabeleceu 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) e 169 metas, com o propósito de erradicar a pobreza, promover a dignidade humana, respeitar a diversidade e proteger o planeta (ONU, 2015).

A Agenda 2030, destaca o papel estratégico do setor empresarial na promoção de um crescimento econômico inclusivo e sustentável, incentivando a geração de emprego pleno e produtivo, bem como a garantia do trabalho decente para todos.

Reconhecemos o papel do setor privado diverso, desde as microempresas e cooperativas até as multinacionais, bem como o papel das organizações da sociedade civil e as organizações filantrópicas na implementação da nova Agenda (ONU, 2015).

O trabalho em questão justifica-se como proposta da realização em estágio supervisionado no campo da psicologia organizacional do curso de psicologia. Foram realizadas observações semanais dos serviços ofertados em uma instituição privada de grande porte no segmento de agronegócio, localizada na Zona da Mata Mineira.

O objetivo deste trabalho é analisar as práticas da gestão de pessoas desenvolvidas por uma empresa, as quais têm como foco a garantia de um trabalho decente para todos a partir dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da ONU.

Trabalhos como este são importantes para uma compreensão crítica do papel da gestão de pessoas na promoção de um ambiente justo e humano, além de ajudar a entender a forma como as organizações podem colaborar com os ODS propostos pela ONU, especialmente no que diz respeito à promoção do trabalho decente. Essa análise buscou observar na prática os desafios e as possibilidades de atuação da Psicologia Organizacional, reforçando a importância do psicólogo na construção de ambientes de trabalho responsáveis.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) foram elaborados como uma continuação e reformulação do Objetivos de Desenvolvimento do Milênio, com o propósito de dar seguimento às metas que não foram plenamente alcançadas. Este novo plano de ação busca equilibrar as três dimensões do desenvolvimento sustentável: A econômica, social e ambiental. Assim, os ODS estabelecem metas cruciais para promover bem-estar às pessoas, proteger o planeta, incentivar a prosperidade e fortalecer a paz, mobilizando parcerias globais comprometidas com o alcance aos direitos humanos (ONU, 2015).

Na Agenda 2030, os meios de implementação e as parcerias globais destacam que o setor privado, por meio da atividade empresarial, do investimento e da inovação, exerce um papel essencial na promoção da produtividade, do crescimento econômico inclusivo e na geração de empregos. Ressalta-se a importância de engajamento de diversos atores, desde microempresas e cooperativas até grandes corporações, convocando-os a aplicar sua criatividade e inovação para enfrentar os desafios do desenvolvimento sustentável, sempre em conformidade com os direitos trabalhistas, as normas ambientais e os acordos internacionais vigentes (ONU, 2015).

O ODS 8 impulsiona o crescimento economicamente sustentado, inclusivo e sustentável, com emprego pleno e produtivo e trabalho decente para todos (Silva *et al.* 2020). Especialmente no objetivo 8.5, que fundamenta esse estudo, é estabelecida a igualdade salarial, respeito à diversidade e trabalho decente para jovens, homens,

mulheres e pessoas com deficiência, “Até 2030, alcançar o emprego pleno e produtivo e trabalho decente todas as mulheres e homens, inclusive para os jovens e as pessoas com deficiência, e remuneração igual para trabalho de igual valor”. Posteriormente, o objetivo 8.8 aborda a proteção dos direitos trabalhistas e a garantia de ambiente seguro para os trabalhadores (ONU, 2015).

No Brasil, há princípios de bases constitucionais como o da igualdade e da não discriminação, que estabelecem as políticas de diversidade e inclusão no local de trabalho (Silva *et al.*, 2020). Contudo, a promoção da diversidade no ambiente corporativo vai além de uma responsabilidade social, pois representa uma estratégia inteligente e necessária para o fortalecimento das empresas e da sociedade. Ao recrutar, treinar e promover seus colaboradores, as organizações não apenas atendem às suas demandas, mas também cumprem um papel essencial no desenvolvimento profissional e na inclusão social (Instituto Ethos, 2000).

O instituto Ethos (2000), pontua que as ações das empresas podem promover a equidade ou reforçar preconceitos, dependendo de como enfrentam as desigualdades sociais, e tem crescido a percepção de que práticas discriminatórias geram custos sociais e empresariais negativos, enquanto a valorização da diversidade contribui para um ambiente mais criativo, colaborativo e produtivo. O espaço de trabalho, sendo onde as pessoas passam grande parte do tempo e constroem relações importantes, deve ser um local de respeito mútuo e reconhecimento das diferenças, além do mais, um bom clima organizacional, influencia positivamente no atendimento a clientes, fornecedores e comunidades ao redor.

Nesse viés, o trabalho exercido pelo setor de recursos humanos, quando direcionado à gestão de pessoas, contribui significativamente para a promoção de um trabalho digno a todos. Em Cruz (2024), é defendido que a gestão de pessoas é um instrumento fundamental para a melhoria do clima organizacional, especialmente em contextos em que há insatisfação relacionada à pressão no ambiente de trabalho e à percepção de recompensas. Ao identificar essas fragilidades, a organização pode implementar políticas direcionadas, como treinamentos para lideranças e a criação de um plano de carreira estruturado, com critérios transparentes de promoção, além de medidas estratégicas para elevar a percepção de justiça e valorização, refletindo positivamente no engajamento geral (Cruz 2024).

Segundo Chiavenato (2014), as pessoas representam o principal ativo de uma organização, sendo essenciais para o alcance de seus objetivos, o que torna fundamental uma maior consciência e atenção às necessidades de seus colaboradores. Organizações bem-sucedidas reconhecem que seu crescimento e sustentabilidade dependem da capacidade de otimizar o retorno sobre os investimentos de todos os parceiros, especialmente os funcionários, então quando há um foco nas pessoas, seus princípios e sua cultura interna passam a expressar claramente esse compromisso. Sendo a funcionalidade da gestão de pessoas definida como:

A GP é a função que permite a colaboração eficaz das pessoas – colaboradores, empregados, funcionários, recursos humanos, talentos ou qualquer denominação que seja utilizada – para alcançar os objetivos organizacionais e individuais. Os nomes – como departamento de pessoal, relações industriais, recursos humanos, desenvolvimento de talentos, capital humano ou capital intelectual – são utilizados para descrever a unidade, o departamento ou a equipe relacionada com a GP. Cada qual reflete uma maneira de lidar com as pessoas. O termo ARH ainda é o mais frequente de todos eles. (Chiavenato p. 27, 2014).

Além disso, estratégias de inovação e melhoria no ambiente de trabalho estão diretamente associadas à qualidade de vida do trabalhador, fator que impacta diretamente sua produtividade, pois uma pessoa satisfeita e motivada possui uma tendência a produzir mais (Itala, 2017). As pessoas têm o poder de potencializar ou enfraquecer os pontos fortes e fracos de uma organização, de acordo com a forma como são valorizadas e tratadas. Elas tanto podem impulsionar o sucesso quanto gerar dificuldades. Por isso, é mais eficaz vê-las como uma base para o êxito. Para que a Gestão de Pessoas atinja seus objetivos, é fundamental reconhecer os indivíduos como componentes essenciais para o desempenho e a efetividade da organização (Chiavenato, 2014).

Schmidt, Krawulski e Marcondes (2013), destacam que o psicólogo possui formação específica e perspectiva singular sobre os comportamentos, levando a contribuições significativas no ambiente organizacional. Como o trabalho está presente na vida de todos, sua atuação nas organizações visa promover, manter e recuperar o bem-estar e a qualidade de vida dos indivíduos que delas fazem parte. Nesse sentido, as atividades práticas desenvolvidas envolvem a aplicação de princípios psicológicos para enfrentar e solucionar problemas concretos do cotidiano

laboral, como o estresse excessivo no ambiente de trabalho ou o baixo desempenho profissional (Spector, 2010).

### **3 METODOLOGIA**

O presente artigo trata-se de uma pesquisa de natureza qualitativa através da observação participante e de uma entrevista com a psicóloga da instituição analisada. Segundo Martins (2004), a pesquisa qualitativa é uma abordagem interpretativa do mundo, isso significa que os pesquisadores buscam compreender as características estudadas por meio da interpretação dos significados que as pessoas atribuem a eles, a pesquisa qualitativa busca uma descrição rica e detalhada dos eventos e das experiências das pessoas. Este estudo faz parte do cumprimento do estágio supervisionado do curso de Psicologia do Centro Universitário Univértix. A observação foi realizada em uma instituição privada no ramo de agronegócio que será chamada neste estudo como “Mehta”, sem identificar o real nome, para preservar sua identidade, e está localizada em uma cidade do interior na Zona da Mata Mineira. O estágio totaliza-se em 40 horas oportunizando observação do funcionamento, atividades, público e demandas dos serviços ofertados.

Trata-se de uma instituição de grande porte, a unidade analisada conta hoje com aproximadamente cem funcionários. O setor de RH é composto por três pessoas, sendo uma psicóloga, um jovem aprendiz e uma estagiária. O espaço conta com dois armazéns do segmento alimentar, quatro salas para trabalho administrativo, quatro banheiros sendo dois com vestiários, um local para eventos e um refeitório.

### **4 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

A Nota técnica do CFP N°18/2024, retrata a psicologia organizacional e do trabalho como um compromisso ético e humano com a promoção de ambientes que favoreçam não só o desempenho organizacional, mas também a qualidade de vida das pessoas. Nesse sentido, após realizar uma entrevista com a psicóloga da instituição, foram levantadas algumas questões a respeito das atribuições do cargo e contribuição da cultura organizacional no cumprimento dos ODS. Trata-se de uma profissional do gênero feminino, está há quatro anos no setor de RH e seu cargo é de Analista de Desenvolvimento e Seleção.

A princípio, a psicóloga descreve seu serviço com foco em atuação de Business Partner (BP), definido por Dias (2021), como um profissional que possui competências envolvidas com a compreensão do funcionamento interno e externo do negócio, conhecimento técnico e prático em recrutamento e seleção, desenvolvimento de pessoas, planejamento de carreira, além de saber organizar, analisar e utilizar dados de colaboradores para apoiar decisões estratégicas, estimulando a inovação, atuando na construção de uma cultura forte, e contribuindo para que a empresa seja referência em desempenho e clima interno, foi pontuado:

“De forma bem resumida, trabalho selecionando e desenvolvendo pessoas no âmbito organizacional. Atuo diretamente com a liderança e com os times para obtermos o melhor desempenho da equipe. Como BP regional, participo ativamente de alinhamentos estratégicos e em tomadas de decisão do negócio. O diferencial do BP é estar dentro do negócio, ser estratégico.”  
(Profissional entrevistada)

Esse perfil está em alinhamento com o que Dias (2021) descreve como essencial para o papel do BP: Ser um agente de mudança que conecta pessoas e resultados. Segundo informações da empresa, disponíveis em seu site institucional, a criação do ambiente de trabalho inclusivo que valoriza a diversidade e inclusão, inicia-se desde o processo de contratação. Toda candidatura é avaliada diante aos requisitos da vaga e durante a entrevista de emprego são eliminadas perguntas pessoais, focando nas habilidades, competências, expertise, realizações e experiências profissionais (Mehta, 2025).

Além do mais, há um olhar crescente para as novas gerações, “Como parte do nosso modelo de negócios sustentável, acreditamos que apoiar e treinar jovens talentos é fundamental para impulsionar mudanças positivas duradouras dentro e fora do nosso setor.” (Mehta, 2025). Ao focar em habilidades e competências, excluindo questões pessoais da entrevista para minimizar vieses e discriminações, a postura de Mehta também destaca um olhar para novas gerações e sustentabilidade de longo prazo, fator relacionado às práticas dos ODS, como o ODS 5 que busca igualdade de gênero e o ODS 8 que visa o trabalho decente a todos (ONU, 2015).

Em consonância, quando questionada sobre a preocupação da instituição com a qualidade das condições de trabalho, foi obtida a seguinte resposta:

“Sim, totalmente. Temos um excelente clima organizacional e as pesquisas de clima apontam isso, não seria possível sem pensar nas condições de trabalho. Temos políticas claras e estruturadas de Segurança do Trabalho, Saúde e Meio Ambiente, sendo a principal premissa da política o “zero acidentes”. Asseguramos uma estrutura que permita o melhor atendimento

aos nossos colaboradores. Temos um espaço seguro para novas ideias, e, sobretudo, para a diversidade de ideias. Temos um Código de Conduta que assegura que todas as nossas pessoas sejam respeitadas em suas individualidades, não há espaço para desrespeito e preconceitos.” (Profissional entrevistada).

A pesquisa de clima é uma importante ferramenta para avaliação do relacionamento entre funcionários e empresa (Bispo, 2006). Através dessa pesquisa é possível mensurar a satisfação laboral em relação às condições de trabalho, cultura organizacional, condições de tratamento, e até mesmo o nível das relações interpessoais (Chiavenato, 2014). Assim, ser ganhadora do prêmio “Lugares Incríveis Para se Trabalhar” pela sexta vez, indica esforços para manter qualidade de vida (Mehta, 2025). Este Prêmio é promovido pelo Estadão, em parceria com a FIA Business School e visa reconhecer empresas com excelentes práticas de gestão de pessoas e ambientes saudáveis de trabalho (Estadão, 2024).

Apesar do clima positivo, a profissional relata intensos desafios em relação à mão de obra na região “Encontrar pessoas especializadas na região é desafiador, acho que é algo regional, cultural. Não temos muita ação em relação a isso, são fatores externos” (Psicóloga). Essa fala evidencia um ponto de atenção importante, pois embora a organização invista em práticas modernas de gestão de pessoas e promova um ambiente saudável, ainda enfrenta limitações estruturais e contextuais externas, especialmente no que diz respeito à disponibilidade de mão de obra qualificada. Essa dificuldade não é exclusiva da instituição analisada, mas reflete uma realidade presente em muitas regiões brasileiras, sobretudo em áreas interioranas ou afastadas de grandes centros urbanos (Lima *et al.*, 2023).

Conforme aponta Lima *et al.* (2023), a escassez de mão de obra qualificada pode comprometer o desempenho das organizações, exigindo programas de capacitação e parcerias com instituições de ensino. Diante ao cenário, é possível perceber que a atuação organizacional precisa ir além da gestão interna de pessoas, ampliando seu papel social e sustentável no território onde está inserida. Embora a ONU defenda sobre um ambiente propício para um trabalho digno, nos ODS 8 ficam explícitas as necessidades de ações voltadas para a promoção do emprego em si, com políticas abrangentes para geração de empregos:

“Até 2030, elaborar e implementar políticas para promover o turismo sustentável, que gera empregos e promove a cultura e os produtos locais.” (ONU, 2015, ODS 8.9).

“Promover políticas orientadas para o desenvolvimento que apoiem as atividades produtivas, geração de emprego decente, empreendedorismo, criatividade e inovação, e incentivar a formalização e o crescimento das micro, pequenas e médias empresas, inclusive por meio do acesso a serviços financeiros.” (ONU, 2015, ODS 8.3).

“Até 2020, desenvolver e operacionalizar uma estratégia global para o emprego dos jovens e implementar o Pacto Mundial para o Emprego da Organização Internacional do Trabalho [OIT].” (ONU, 2015, ODS 8.b).

Diante dessas considerações, evidencia-se que a Psicologia Organizacional desempenha papel estratégico na promoção do desenvolvimento sustentável, pois essa área tem como foco principal a valorização da pessoa humana nas relações dentro das organizações e nas interações interpessoais. Essa contribuição da psicologia, foi colocada pela profissional como:

Nós, psicólogos, temos uma visão mais ampla acerca do ser humano, sobre comportamentos, sentimentos, pensamentos. Utilizamos o nosso conhecimento teórico aprendido durante a graduação e especializações e trazemos para a nossa prática. Saímos na frente quando falamos em desenvolver pessoas, através de mentorias e coaching, sejam individuais ou coletivas. Temos uma escuta mais ativa, mais empática, o que contribui também para entendermos os gaps - tanto de pessoas, quanto do negócio - e atuarmos nesses pontos para contribuirmos estrategicamente para o negócio, e também no processo de R&S, realizando entrevistas por competência, entendendo as vivências e compatibilidade com o que buscamos. Podemos aplicar testes psicológicos que nos auxiliam tanto na seleção, quanto no desenvolvimento de pessoas. Promovemos ações que promovam saúde mental no ambiente de trabalho. Fazemos análises de clima organizacional e facilitamos também o team building. As pessoas fazem o negócio girar, o que buscamos é que elas consigam liberar todo ou grande parte do seu potencial para que a organização tenha sucesso (Profissional entrevistada).

Ao dizer que “as pessoas fazem o negócio girar, o que buscamos é que elas consigam liberar todo ou grande parte do seu potencial para que a organização tenha sucesso”, reflete a ideia de Chiavenato (2014) quando diz que as pessoas são o principal ativo de uma organização, sendo necessário atender às necessidades de seus colaboradores. Assim, a função central do psicólogo organizacional, seria orientar a empresa na identificação de necessidades relacionadas à qualidade de vida no ambiente corporativo, promovendo ações que coloquem o bem-estar do trabalhador em evidência.

Além disso, relações saudáveis entre os gestores e a equipe são importantes para construção de um bom clima, e quando levantamos essa questão, sobre ter espaço para diálogo, foram relatadas boas relações:

Relações abertas, somos uma empresa grande, mas temos uma cultura informal. Todos têm acesso a liderança, inclusive à liderança mais sênior.

Temos hoje uma liderança horizontal, onde localmente, quando possível, há colaboração da equipe na construção nas tomadas de decisão. As equipes tem liberdade para sugerir novas ideias e expressar opiniões (Profissional entrevistada).

Segundo Silva (2023), medidas como essas, fazem parte da sustentabilidade empresarial, a qual engloba as dimensões sociais, ambientais e econômicas, tornando uma empresa responsável por suas ações. Em contrapartida, quando as pessoas são reduzidas a apenas recursos produtivos, tornam-se elementos padronizados e passivos, o que exige uma gestão baseada em planejamento, organização, direção e controle. Nessa visão mecanicista, os indivíduos são tratados como parte do patrimônio físico da empresa, desumanizando sua contribuição e empresas de alto desempenho valorizam os profissionais como aliados estratégicos e protagonistas do sucesso empresarial (Chiavenato, 2014).

Assim, o setor de RH, juntamente com líderes e gestores, deve estar atento às mudanças geracionais, pois influenciam diretamente as políticas internas de recrutamento, engajamento e retenção de talentos (Leite e Oliveira, 2017). O compromisso com práticas sustentáveis no ambiente corporativo não pode estar dissociado da valorização humana e da promoção de relações saudáveis. A Psicologia Organizacional, ao atuar na interseção entre as necessidades dos indivíduos e os objetivos organizacionais, torna-se agente central na construção de ambientes mais éticos, inclusivos e comprometidos com os princípios do desenvolvimento sustentável.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A análise realizada ao longo deste trabalho permitiu compreender de que forma as práticas de gestão de pessoas de uma organização privada podem estar alinhadas aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU, especialmente ao ODS 8, que trata do trabalho decente. Destaca-se o compromisso da empresa com o bem-estar dos colaboradores, evidenciado por políticas estruturadas de segurança, saúde e valorização da diversidade, bem como por um ambiente de escuta ativa e respeito às individualidades.

A atuação da psicóloga organizacional, na função de Business Partner, mostrou-se fundamental para o fortalecimento da cultura organizacional. Seu papel vai além do operacional, contribuindo diretamente para o desenvolvimento de

pessoas, a melhoria do clima interno e a participação em decisões estratégicas que impulsionam o engajamento dos colaboradores.

Contudo, apesar dos avanços, alguns pontos ainda representam desafios. A ausência de indicadores formais que mensurem o impacto das ações de RH dificulta o acompanhamento contínuo das melhorias e a tomada de decisões mais assertivas. Além disso, limitações como o tempo reduzido de observação, o foco em apenas um setor da empresa e o número restrito de pessoas envolvidas no estudo colocaram limites à profundidade da análise.

Ainda assim, a experiência evidenciou o papel estratégico da Psicologia Organizacional como ponte entre os valores institucionais e as necessidades humanas. A presença ativa do psicólogo no ambiente corporativo amplia as possibilidades de construção de espaços mais éticos, colaborativos e sustentáveis, alinhando a gestão de pessoas a um propósito maior: o de promover o desenvolvimento humano em conformidade com os princípios da Agenda 2030.

## REFERÊNCIAS

BISPO, C. A. F. Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional. **Produção**, São Paulo, v. 16, n. 2, p. 258–273, maio/ago. 2006. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/prod/a/4Cy7Wz5QsYJrPBnQBWt5R7x/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 19 jun. 2025.

BRANDALIZE, C. A.; HOSTER, T. C.; SANTUCCI, K. T. T. **Psicologia organizacional e do trabalho: desafios da atuação**. Anais do 20º Encontro Científico Cultural Interinstitucional, Cascavel–PR, 2022. Disponível em: <https://www4.fag.edu.br/anais-2022/Anais-2022-147.pdf>. Acesso em: 20 abr. 2025.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. Barueri, SP: Manole, 2014.

CONSELHO FEDERAL DE PSICOLOGIA (Brasil). **Nota Técnica nº 01/2024: Psicologia Organizacional e do Trabalho – Compromisso ético com a promoção de ambientes de trabalho saudáveis**. Brasília: CFP, 2024. Disponível em: [https://site.cfp.org.br/wp-content/uploads/2024/07/nota\\_tecnica-1.pdf](https://site.cfp.org.br/wp-content/uploads/2024/07/nota_tecnica-1.pdf). Acesso em: 21 jun. 2025.

CRUZ, L. O. **Clima organizacional e seus impactos – um estudo de caso em uma empresa privada que atua no setor de recursos humanos como agente de integração**. 2024. 25 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) – Universidade Federal do Amazonas, Manaus, 2024. Disponível em: [https://riu.ufam.edu.br/bitstream/prefix/7467/4/TCC\\_L%C3%ADviaCruz.pdf](https://riu.ufam.edu.br/bitstream/prefix/7467/4/TCC_L%C3%ADviaCruz.pdf). Acesso em: 12 jun. 2025.

DIAS, B. T. **RH Business Partner: a atuação do psicólogo organizacional e do trabalho como parceiro de negócio**. 2021. 60 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Psicologia) – Universidade Federal de Uberlândia, Ituiutaba, 2021. Disponível em: <https://repositorio.ufu.br/bitstream/123456789/33303/1/RHBusinessPartner.pdf>. Acesso em: 19 jun. 2025.

ESTADÃO; FIA BUSINESS SCHOOL. **Metodologia-Lugares Mais Incríveis para Trabalhar 2024**. São Paulo: Estadão, 2024. Disponível em: <https://publicacoes.estadao.com.br/lugares-mais-incriveis-para-trabalhar/metodologia>. Acesso em: 19 jun. 2025.

FERREIRA, P. I. **Clima organizacional e qualidade de vida no trabalho**. 1. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2013. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/978-85-216-2383-0>. Acesso em: 15 maio 2025.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002. Disponível em: [https://sgcd.fc.unesp.br/Home/helberfreitas/tcci/gil\\_como\\_elaborar\\_projetos\\_de\\_pesquisa\\_anto.pdf](https://sgcd.fc.unesp.br/Home/helberfreitas/tcci/gil_como_elaborar_projetos_de_pesquisa_anto.pdf). Acesso em: 10 maio 2025.

INSTITUTO ETHOS DE EMPRESAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL. **Como as empresas podem (e devem) valorizar a diversidade**. São Paulo: Instituto Ethos, 2000. Disponível em: <https://www.ethos.org.br/wp-content/uploads/2012/12/30.pdf>. Acesso em: 15 maio 2025.

LEITE, C. D.; OLIVEIRA, E. A. A retenção de talentos da geração Y: uma análise sobre as melhores empresas para iniciar a carreira. **Processando o Saber**, São Paulo, n. 9, p. 27–45, 2017. Disponível em: <https://revistas.cefetsp.br/index.php/processando/article/view/76>. Acesso em: 20 abr. 2025.

LIMA, K. O. S.; LEITE, P. F.; OLIVEIRA, R. T.; SILVA, T. G. **Desafios e oportunidades da Indústria 4.0 para micro e pequenas empresas no Brasil**. 2023. Trabalho de Conclusão de Curso (Curso Técnico em Administração) – Escola Técnica Estadual Benedito Storani, Jundiaí, 2023. Disponível em: [https://ric.cps.sp.gov.br/bitstream/123456789/16342/1/tecnicoemadministracao\\_2023\\_2\\_kaioliveiradossantoslima\\_desafioseoportunidadesnaindustria4.0paramicroepequenasempresasnobrasil.pdf](https://ric.cps.sp.gov.br/bitstream/123456789/16342/1/tecnicoemadministracao_2023_2_kaioliveiradossantoslima_desafioseoportunidadesnaindustria4.0paramicroepequenasempresasnobrasil.pdf). Acesso em: 20 jun. 2025.

MARTINS, H. H. T. S. Metodologia qualitativa de pesquisa. **Educação e Pesquisa**, São Paulo, v. 30, n. 2, p. 289-300, maio. 2004.

NAVES, A. L. P.; LUZ, B. L. M.; SILVA, C. H.; MACEDO, Y. M. P.; MARQUES, I. C. **Psicologia organizacional na gestão de pessoas: inovações e contribuições**. 2023. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Universidade Evangélica de Goiás (UniEVANGÉLICA), Anápolis, 2023.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS (ONU). **Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável**. Brasília, DF: ONU Brasil, 2015. Disponível em: <https://brasil.un.org/sites/default/files/2020-09/agenda2030-pt-br.pdf>. Acesso em: 10 maio 2025.

SCHMIDT, B.; KRAWULSKI, E.; MARCONDES, R. C. Psicologia e gestão de pessoas em organizações de trabalho: investigando a perspectiva estratégica de atuação. **Revista de Ciências Humanas**, Florianópolis, v. 47, n. 2, p. 358-373, maio/ago. 2013. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/revistacf/article/view/2178-4582.2013v47n2p344/27313>. Acesso em: 18 maio 2025.

SILVA, F. C. N. S. Sustentabilidade empresarial e ESG: uma distinção imperativa. **Revista de Gestão e Secretariado**, [S. l.], v. 14, n. 1, p. 247–258, 2023. Disponível em: <https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/1510>. Acesso em: 2 jun. 2025.

SILVA, J. T.; RODRIGUES, I.; FERREIRA, G. T. C.; QUEIROZ, M. J. Pilares da diversidade e inclusão em uma multinacional. **Revista de Carreiras e Pessoas**, São Paulo, v. 10, n. 1, p. 43–62, jan./abr. 2020. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/ReCaPe/article/view/46101/31096>. Acesso em: 17 maio 2025.

SPECTOR, P. E. **Psicologia nas organizações**. Tradução de C. Yamagami. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2012. Tradução de: Industrial and Organizational Psychology.