

# GESTÃO HUMANIZADA E O RESPEITO À VIDA: UMA REALIDADE POSSÍVEL? <sup>1</sup>

Gustavo Gonçalves Cougo<sup>2</sup>

Patrinês Aparecida França Zonatto<sup>3</sup>

## RESUMO

O presente estudo tem como objetivo compreender a relação existente entre uma gestão humanizada e o respeito à vida humana no ambiente corporativo. A pesquisa se caracteriza como exploratória, sendo realizada uma pesquisa bibliográfica, sendo esta a forma de estudo elaborada com base em um material já publicado. Em relação ao plano de coleta de dados, este trabalho se utilizou de dados secundários. A coleta de dados ocorreu na plataforma de bases de dados Google Acadêmico, Scielo e *Web of Science*, no período de 2016 a 2022. Como principais resultados, obteve-se um aglomerado de princípios atinentes a uma gestão humanizada, bem como a proposta de um modelo de gestão humanizada. Observou-se também que as empresas que desenvolvem uma gestão humanizada obtêm melhores resultados por se alinharem ao respeito à vida humana, caracterizada pelas dinâmicas sociais que se mostram na relação do ser humano com o trabalho. Por fim, sugere-se para estudos futuros, analisar a viabilidade de existência de uma modelo gestão humanista personalista em meio a um ambiente corporativo norteado pela economia de mercado impersonalista,

**PALAVRAS-CHAVE:** Gestão; humanização; pessoas.

## 1 INTRODUÇÃO

A sociedade está em reorganização após um período de pandemia marcado pelo distanciamento social, cujo reflexo se mostra na implantação do trabalho remoto e da crescente ponderação sobre significados, sentidos e novas perspectivas para o futuro pós pandêmico, principalmente quanto a questões ligadas à relação entre o ser humano e o trabalho (BRANDÃO, 2022). Reflete-se sobre como a pandemia impôs novas rotinas, hábitos, costumes, práticas e formas de viver à população global (ARAÚJO; ARCHANJO, 2022).

Nesse contexto, vem acontecendo nos Estados Unidos, desde o início da pandemia em 2020, um fenômeno chamado de “*The Great Resignation*” — ou “A Grande Renúncia”, como popularmente traduzido no Brasil (STEIW, 2021). Em abril de 2021, cerca de 4 milhões de pessoas abandonaram seus empregos de maneira voluntária nos EUA para buscar novos trabalhos (U.S. DEPARTMENT OF LABOR, 2021). Em outubro do mesmo ano, esse número

---

<sup>1</sup> Trabalho Final de Graduação – Curso de Administração – UFN (2/2022)

<sup>2</sup> Acadêmico do Curso de Administração - UFN

<sup>3</sup> Professor (a) Orientador

já era de 15 milhões (SMET et al., 2021). E conforme aponta Soares (2022), em matéria da revista *Você S/A*, o fenômeno já atingiu o Brasil e vem se espalhando por muitos outros países.

O Instituto McKinsey realizou uma pesquisa com colaboradores e empregadores de 5 países — Austrália, Canadá, Cingapura, Reino Unido e Estados Unidos — a fim de entender a natureza e as características desse fenômeno (SMET et al., 2021). Nessa pesquisa constatou-se que o movimento é generalizado e tende a intensificar-se (SMET et al., 2021). O estudo também comprovou que o evento é multisetorial e os principais motivos apresentados pelos colaboradores para a saída voluntária de seus empregos é a falta de valorização por parte das organizações, falta de valorização por parte dos gerentes e ausência do senso de pertencimento no trabalho (SMET et al., 2021).

As pessoas anseiam por uma melhor qualidade vida no trabalho e nota-se que o novo cenário de trabalho, ou seja, a adaptação ao *home office*, a redução das jornadas de trabalho, o trabalho presencial e por rodízio, junto ao ritmo acelerado e de intensa competitividade das empresas, tem levado as pessoas ao esgotamento, a insatisfação e a um elevado nível de estresse, que resulta no adoecimento físico e psicológico (BARBOSA; CARDOSO, 2022).

Conforme apontam Tamayo e Paschoal (2003), o colaborador que tem suas metas pessoais consideradas pela organização, através de uma abordagem positiva e humanizadora da gestão, tem contribuído de maneira mais eficaz para os resultados obtidos pelas empresas, uma vez que a harmonia entre os interesses pessoais e organizacionais se mostra diretamente proporcional aos índices de motivação dos indivíduos e sua contribuição para as organizações.

Isso posto, percebe-se que todas essas questões precisam ser levadas em conta na hora de analisar a gestão de pessoas dentro das organizações porque, como aponta Chiavenato (2014), a gestão de pessoas tem atributos estratégicos nas empresas e deve ser considerada como tal. Portanto, os profissionais de gestão de pessoas, dotados de caráter estratégico nas empresas, devem trabalhar a cultura organizacional (crenças, valores e atitudes), a análise dos ambientes interno e externo e alinhar tudo isso com o planejamento estratégico das organizações (CHIAVENATO, 2014). Dessa forma, todas as mudanças ocorridas no cenário mundial elencadas fazem parte do rol de preocupações dos profissionais da área de gestão de pessoas.

Portanto, nesse contexto pós pandêmico, percebe-se a necessidade de um modelo de gestão que se preocupe com a relação entre o ser humano e o trabalho, valorize as pessoas, suas motivações e suas contribuições para as organizações, e que além disso consiga

desenvolver maneiras de construir o senso de pertencimento que os colaboradores buscam nas instituições das quais fazem parte.

Melé (2016), ao apresentar a gestão humanizada como um modelo de gestão voltado para as pessoas, cujos atributos fundamentais são integridade, conhecimento abrangente do ser humano, dignidade humana, cultivo e desenvolvimento do ser humano, pretensão pelo bem comum e sustentabilidade (na relação entre ser humano e ambiente), contribui para a visão concreta de um modelo de gestão que pretende dar conta das ânsias dos trabalhadores nesse período pós pandêmico.

Sobre o assunto, é importante destacar que a dinâmica do contexto empresarial que norteia suas ações unicamente pelo cunho econômico, compromete o funcionamento das organizações pela perspectiva da humanização, prejudicando a sinergia pretendida entre o indivíduo e a organização no local de trabalho (AKTOUF, 2004 apud DALLA VECHIA; GRZYBOVSKI, 2014). Esse comprometimento prejudica a satisfação dos colaboradores e vai de encontro às perspectivas humanistas de gestão nas organizações, cuja importância vem sendo percebida para a adaptação destas aos novos ambientes interno e externo nos quais estão inseridas.

Tendo em vista o tema relacionado à gestão humanizada, a presente pesquisa tem como problemática responder a seguinte questão: qual a relação entre gestão humanizada e o respeito ao ser humano no ambiente corporativo?

Visando responder a problemática levantada a presente pesquisa contará com o objetivo geral de compreender a relação existente entre gestão humanizada e o respeito à vida humana no ambiente corporativo.

Com o intuito de atingir o objetivo geral e a sua complementação de acordo com as etapas consecutivas, os objetivos específicos deste estudo são: identificar na literatura artigos científicos publicados nos últimos 7 anos sobre gestão humanizada; elucidar a relevância da temática para os indivíduos; e descrever as principais relações teóricas envolvidas a gestão humanizada e o respeito a vida humana no ambiente corporativo.

A relação entre o ser humano e o trabalho ocupa lugar central no pensamento social (CARDOSO, 2011). Brandão (2022), salienta que a pandemia ocasionada pela COVID-19 intensificou ainda mais a necessidade de discussão e reflexão sobre esse tema, dada sua influência na vida cotidiana das pessoas, e por consequência, na organização da sociedade. A esse cenário somam-se ainda os novos hábitos, rotinas, costumes e formas de viver impostos pela nova dinâmica social resultante da pandemia (ARAÚJO; ARCHANJO, 2022).

Hegel, no século XIX, já mostrava que o trabalho tem a capacidade de empoderar o homem. Mais tarde, Karl Marx, Émile Durkheim e Max Weber também contribuíram para a questão, sendo seguidos de vários outros pensadores, de diversas áreas, que dedicaram seus estudos a entender o afeto gerado pelo trabalho na organização social.

Nesse universo, a gestão de pessoas se apresenta como protagonista na mediação entre os interesses das pessoas e das organizações, a fim de alcançar os objetivos organizacionais e individuais (CHIAVENATO, 2014). Chiavenato (2014, p. 12), também salienta que “as pessoas podem aumentar ou reduzir as forças e as fraquezas de uma organização dependendo da maneira como são tratadas”. A partir disso, Melé (2016), mostra como os modelos de gestão voltados para as pessoas — ou seja, de gestão humanizada — contribuem para a construção de ambientes mais férteis para o desenvolvimento das capacidades do coletivo nas organizações.

O tema gestão humanizada já não é novidade e vem integrando outras iniciativas, com cada vez mais intensidade, realizadas em torno do movimento denominado Capitalismo Consciente, no Brasil e no mundo (OLIVEIRA, 2019). Uma pesquisa realizada para o Projeto Empresas Humanizadas no Brasil, com iniciativa da Escola de Engenharia de São Carlos (EESC) da Universidade de São Paulo, apontou que as empresas que adotaram um modelo de gestão humanizada obtiveram 240% mais satisfação de seus clientes, elevaram em 225% os níveis de bem-estar de seus colaboradores e apresentaram para um período de 4 a 16 anos, mais que o dobro da previsão de rentabilidade financeira em comparação às 500 maiores empresas do país (OLIVEIRA, 2019).

A partir de um estudo de caso realizado na empresa Procter & Gamble (P&G), cujo objetivo era verificar os resultados de uma gestão humanizada voltada à gestão da diversidade, notou-se que a implementação de práticas internas em prol da diversidade, como treinamentos, estruturação de grupos de afinidade para incentivar o diálogo sobre novas políticas e mudança de cultura organizacional, resultaram em um aumento nos índices de satisfação dos seus colaboradores, uma vez que esses passaram a se sentir mais contentes e seguros no ambiente de trabalho e em suas vidas pessoais; além disso, os colaboradores também apresentaram um aumento de produtividade significativo na organização (ESPÍNDOLA, 2020).

Em outro estudo de caso realizado na empresa francesa Europcar, observou-se que ao não se sentirem obrigados a trabalhar quando estão doentes, serem incentivados a dialogar, terem seu crescimento profissional e pessoal fomentado, os colaboradores se percebem reconhecidos e valorizados pela empresa, além de respeitados, se sentem essenciais à

organização, o que reflete um aumento na vantagem competitiva da empresa no mercado e um aumento dos resultados financeiros (ROCHA, 2017).

Dessa forma, percebe-se a importância de pesquisas voltadas à gestão humanizada. A sociedade está se reorganizando e, com isso, todos os agentes sociais precisam se adaptar a uma nova dinâmica, o que inclui as organizações e seus modelos de gestão. As empresas que têm aplicados modelos cujo foco são as pessoas são portadoras de resultados bastante positivos e as perspectivas para um futuro mais humanizado são de grande otimismo para os gestores incluídos nesse novo contexto social.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 O caminho percorrido até a gestão humanizada**

O comportamento cotidiano dos indivíduos no ambiente de trabalho moderno tem deixado indícios interessantes sobre as mudanças ocorridas na sociedade ultimamente (CHIAVENATO, 2014; SENNETT, 2021). O que antes era satisfeito com ferramentas já conhecidas, hoje exige mais dos profissionais da área de gestão de pessoas, que precisam de novos modelos para gerir em um ambiente organizacional diferente (MILDEMBERGER; DA CRUZ; MELO, 2021).

Drucker (2007, p. 8), tem sua afirmação de que a “gestão é sobre seres humanos” validada, quando percebe-se, em um novo contexto organizacional, a necessidade de novos modelos de gestão voltados para as pessoas. Dessa forma, observa-se que o desafio atual é entender as motivações dos indivíduos nesse novo contexto – o que exige vasta reflexão dos gestores sobre questões fundamentais da própria condição humana. E o desafio se torna ainda mais complexo quando se adiciona a essa equação a relação entre o ser humano e o mundo do trabalho. Não à toa, dada sua complexidade, a discussão sobre a relação ser humano/trabalho ocupa espaço central no desenvolvimento do pensamento social (CARDOSO, 2011). Sobre isso, Cabral (2022, p. 154) destaca:

O trabalho sempre ocupou destaque na formação e no desenvolvimento do pensamento social, uma vez que, tanto a revolução industrial como o capitalismo, ao transformarem o trabalho numa alavanca para o processo de acumulação capitalista, transformaram-no igualmente numa categoria central de análise da sociedade.

No século XIX, Hegel entendeu que o trabalho formava a consciência e dava poder ao homem, isto é, permitia que, através dele, o homem obtivesse reconhecimento, domínio sobre a natureza, domínio sobre as coisas e transformasse suas relações sociais (CARDOSO, 2011).

Mais tarde, Karl Marx, bastante influenciado por Hegel, também contribuiu para o tema. Ele entendia que o trabalho “constitui-se como uma eterna necessidade natural da vida social” (CARDOSO, 2011, p. 269), atribuindo ao ser social certa busca por protagonismo através do trabalho (CARDOSO, 2011). Para Marx, o homem busca sua realização através do trabalho, ao mesmo tempo que o trabalho influencia diretamente sua maneira de se comportar em sociedade. Em outros termos, o homem se manifesta objetivamente a partir daquilo que realiza no mundo e se molda a partir disto.

Sobre isso, Freire (2018, p. 400) aponta que:

O homem é parte da natureza e, como tal, um ser vivo sensível e carente que necessita buscar fora de si os objetos para satisfazer suas necessidades vitais. Deste modo, o mundo natural não é apenas um outro ser para o homem, ele é a extensão de seu corpo orgânico, é seu “corpo inorgânico (...) com o qual ele tem de ficar num processo contínuo para não morrer” (MARX, 2004, p. 84). Isso o faz um ser objetivo, que busca fora de si sua existência por meio de sua atividade vital, o trabalho.

Na virada do século XIX para o século XX começou a ser construída a sociologia de Max Weber e de Émile Durkheim. Weber estudou o tema indivíduo/trabalho sob uma ótica religiosa, relacionando o protestantismo ao desenvolvimento da dinâmica capitalista (WEBER, 2013). Enquanto isso, Durkheim percebeu poder-se considerar o trabalho como uma atividade social, dada sua capacidade de influenciar a dinâmica social (BRANDÃO, 2022). Nessa seara ele aprofundou seus estudos no que chamou de divisão do trabalho, identificando sua função, suas causas e suas condições de existência, além de suas formas anormais de funcionamento (FREIRE, 2019).

A despeito disso, Durkheim também percebeu que a divisão do trabalho era benéfica para a coesão social, porém suas anomalias – destaque à fragilização dos vínculos morais e éticos entre economia e comunidade – teriam a tendência de causar um adoecimento social cuja pressão exercida sobre os indivíduos, resultaria em tensões, conflitos e desigualdades (FREIRE, 2019).

Ante o exposto, percebendo a premência da relação do ser humano com o trabalho e sua influência na vida social, a gestão humanizada, cuja pretensão é enxergar além dos resultados financeiros e orientar-se para as pessoas, seu cuidado e bem-estar (MELÉ, 2016), impõe-se como um importante instrumento valorativo humano, que em seu cerne, intenta

combater as anomalias sociais através de novos modelos de gestão (BAGGIO; SAUSEN; LOPES, 2021). Em suma, a gestão humanizada propõe-se a desenvolver organizações mais sustentáveis que sejam capazes de melhorar o contexto social, articulando atores e dinâmicas de maneira mais eficaz (BAGGIO; SAUSEN; LOPES, 2021).

Dessa forma, compreender a origem das relações que fundamentam a construção do conceito de gestão humanizada tem como alvo sustentar a relevância de suas contribuições para as organizações, para a sociedade e para o desenvolvimento da cidadania empresarial. Além disso, tem a finalidade de contribuir para o amadurecimento de um modelo de gestão que se volta para a solução de questões humanas fundamentais, como o enfraquecimento dos vínculos morais e éticos que permeiam as relações econômicas quando se confrontam os interesses da economia e os interesses pessoais dos seres sociais.

## **2.2 A Gestão Humanizada**

Uma gestão humanizada prediz o entendimento de não estar no mundo com a finalidade única de auto-satisfação, e no tocante, especificamente, dos processos organizacionais, o modelo de gestão humanizada tem por objetivo desenvolver nas pessoas a capacidade de pensar, agir e sentir além dos aspectos materiais, expandir o papel do ser humano na empresa, na família e na sociedade, cultuando valores e princípios de criatividade, inovação, autoconhecimento, cooperação, expressão das emoções, desenvolvimento da consciência, qualidade, sociabilidade, respeito, dos benefícios coletivos através do trabalho individual, do ser humano como centro da organização, de uma visão holística do ser humano, oportunidade, de aprendizado e crescimento interior para estabelecer ideais superiores de vida (DE MÁRIO, 2020).

Como característica de um modelo de gestão humanizada têm-se a motivação de atividades produtivas com resultados positivos e eficazes tanto para as organizações, quanto para as comunidades nas quais estão inseridas, os quais são viabilizados pela otimização de processos internos organizacionais (BAGGIO; SAUSEN, 2020).

Baggio e Sausen (2020, p. 12) também destacam que a gestão humanizada constitui-se como estratégia valorativa e competitiva para as organizações, tendo como principais benefícios:

propósito maior, integração de *stakeholders*, liderança consciente e cultura consciente – quanto aos processos e dinâmicas de desenvolvimento territorial, no que tange à relevância da satisfação das necessidades humanas; da interação, integração e cooperação de diferentes atores e dimensões, em prol de ações

conjuntas de eficiência coletiva; da produtividade e capacidade inovativa de produtos e serviços; e de uma visão gestora proativa, prospectiva e transformadora.

Desde o último terço do século XX e início do século XXI, um número crescente de acadêmicos e executivos vem demonstrando interesse no conceito de gestão humanizada, dando origem a um movimento denominado Movimento de Gestão Humanista (MELÉ, 2016). Melé (2016), também salienta que em sentido amplo, a gestão humanizada zela pelo bem-estar das pessoas que fazem parte das organizações, preocupando-se com a obtenção de resultados a partir das pessoas, e sobretudo, para as pessoas, considerando os aspectos humanos e a preocupação com as pessoas na gestão das organizações. O autor mostra que ao discutir a gestão humanizada, entra em debate a psicologia humanista aplicada à gestão, a centralidade das pessoas como fundamental para uma gestão empresarial eficiente e a discussão do paradigma economicista dominante, colocando as pessoas e seu bem estar como orientação gerencial fundamental.

Neste universo, ao longo dos últimos anos, observa-se a gestão humanizada aliada ao crescimento do movimento Capitalismo Consciente, que emerge como alternativa para a visão de que a maximização do lucro a qualquer custo é a única possibilidade para as empresas, sugerindo que não mais sejam colocados seus fins em detrimento de seus meios para alcançar os resultados desejados (SISODIA; HENRY; ECKSCHMIDT, 2018). O movimento se propõe a reconfigurar as dinâmicas de gestão organizacional, permitindo que os valores humanos universais sejam trazidos à tona, colocando o ser humano no centro dos negócios corporativos (SAUSEN; BAGGIO; PATIAS, 2021). Este intento tem por objetivo elevar a performance das organizações, a partir de uma gestão humanizada, que regida por paixão e propósito, uma engajamento e felicidade dos *stakeholders* com bons resultados econômicos (KISLANSKY, 2018).

Freeman (1998), mostra que há bastante tempo os *stakeholders* são tomados como essenciais às organizações, e argumenta que devem ser considerados neste grupo: os clientes, fornecedores, investidores, colaboradores e a comunidade com a qual a organização se relaciona; ressaltando que estes devem ser tratados como ferramenta estratégica de decisão, ou seja, devem ter o direito de não serem tratados como meio para algum fim, mas sim ter participação estratégica na determinação da direção futura da empresa.

E haja vista que a longevidade e sucesso de uma organização depende da satisfação de seus *stakeholders*, seus gestores são responsáveis pela manutenção da relação com estes, de modo a garantir sua permanência no sistema de *stakeholders* da organização (CLARKSON, 1995 apud MACHADO JR, 2011), uma vez que, como afirma Freeman (1984 apud

MACHADO JR, 2011), satisfazer os *stakeholders* prediz o aprazimento das necessidades e interesses destes indivíduos ou grupos que, pela realização dos objetivos da organização, possam afetá-la, ou ser afetados por ela.

Ao incluir a comunidade no rol dos *stakeholders*, Freeman (1998), se mostra alinhado à consideração apresentada por Melé (2016), quanto à responsabilidade das empresas no desenvolvimento da sociedade, uma vez que as empresas fazem parte da sociedade e seus produtos finais se relacionam diretamente com esta. Melé (2016, p. 48), ainda aponta que

A visão humanista reconhece que o negócio nasce na sociedade, faz parte da sociedade e o receptor de sua atividade é a sociedade. Sua legitimidade moral deve vir da contribuição para o bem comum da sociedade. Isso acontece no fornecimento de bens e serviços de forma justa e eficiente, mantendo e criando empregos que sejam compatíveis com a dignidade humana e apropriados para promover o florescimento humano, mantendo relações humanísticas com as partes interessadas, e gerando riqueza. Cada empresa cumpre este propósito genérico de acordo com a sua missão específica, atuando como empresa cidadã, sempre em coerência com o bem comum. Fornecer retornos razoáveis para os investidores é um dos fins da empresa, mas o propósito da empresa envolve fins mais elevados do que ganhar dinheiro.

Em âmbito interno, ao visar a construção de relações mais democráticas e justas, as empresas melhoram a qualidade de vida e trabalho dos seus colaboradores, cabendo destaque às ações de mitigação de desigualdades e diferenças de raça, sexo e credo (VERGARA; BRANCO, 2001). Além disso, ao focar em relações mais democráticas, as organizações contribuem para o desenvolvimento e crescimento das pessoas e ganham grande importância na eliminação de desequilíbrios ecológicos, na superação de injustiças sociais e no apoio a atividades comunitárias, caracterizando o que se convencionou chamar de cidadania corporativa (VERGARA; BRANCO, 2001).

Dessa maneira, e levando em conta a interdependência entre estes agentes, o modelo de gestão humanizada se apresenta como possibilidade de equilibrar os ganhos da organização, de maneira que todos alcancem os resultados almejados, sem colocar os interesses de um em detrimento dos interesses de outro, de maneira que se incluam nessa equação não somente clientes, fornecedores e acionistas, mas também os interesses da sociedade (SISODIA; HENRY; ECKSCHMIDT, 2018).

Isto posto, Baggio, Sausen e Lopes (2021), em um estudo bibliométrico com o objetivo de investigar as principais abordagens teóricas e conceituais no campo da gestão humanizada, encontraram a partir dos dados coletados, 4 abordagens teóricas principais: cultura ética organizacional, capital social, comportamento moral e antropomorfismo. Em suma, a cultura ética organizacional se refere às dinâmicas internas e externas

organizacionais, levando em conta o comportamento moral e ético dos indivíduos; já o capital social se fundamenta no ser humano e suas relações como atributo valorativo; o comportamento moral se prende às interações entre os indivíduos e sua influência mútua; enquanto o antropomorfismo encerra a lista das abordagens elencadas, levando em conta o ato de atribuir características e comportamentos humanos a agentes não humanos (BAGGIO; SAUSEN; LOPES, 2021).

### **2.3 Perspectivas para o futuro da gestão humanizada**

Os desequilíbrios e disfunções, oriundos do modelo de desenvolvimento vigente em nossa sociedade, vêm se agravando, e nossa contribuição não pode se reduzir a apontar culpados ou discutir erros e omissões (VERGARA; BRANCO, 2001). Vergara e Branco (2001), há mais de duas décadas já advertiam sobre a urgência de superar estes desafios, ressaltando a necessidade de indagar o papel das organizações nessa contenda, uma vez que a partir do final do século XX e início do século XXI, nossa sociedade já se configurava por um alto desenvolvimento tecnológico, com baixo desenvolvimento humano, tanto pessoal quanto interpessoal, bem como por um notório descompasso na relação do ser humano com o ambiente natural.

Nesse contexto, e nadando contra a corrente, Vergara e Branco (2001), destacaram empresas como C&A, Natura e Banco Itaú, como agentes de desenvolvimento de ações relevantes no campo da humanização das organizações. Os autores apontaram também pequenas e médias empresas brasileiras, cujos recursos para efetivação deste tipo de modelo gestão são mais escassos, mas que já vinham apresentando exemplos de implementação da humanização em seus modelos de gestão (VERGARA; BRANCO, 2001).

Nessa análise, dentre as empresas de maior porte, Vassallo (apud VERGARA; BRANCO, 2001) cita o exemplo da C&A, que através do Instituto C&A, intentou prestar apoio à comunidades próximas às lojas instaladas no Brasil, conduzindo projetos de incentivo à educação de crianças e adolescentes de baixa renda, capacitação de educadores e diretores, capacitação para administradores e planejadores de centros comunitários para apoio de crianças e adolescentes, além de disponibilizar seus colaboradores, que atuam como voluntários nessas iniciativas. Vassallo (apud VERGARA; BRANCO, 2001) ainda destaca a participação dos diretores e gerentes na fiscalização dessas atividades. Lopes e Silva (2020), registraram atividades inerentes às características de uma gestão humanizada desenvolvidas

no município de Feira de Santana, na Bahia, nas quais figuram C&A e seu instituto, marcando o aspecto duradouro de suas ações.

Mais recentemente, a empresa familiar SLC Comercial apresenta outro exemplo de organização que obteve êxito na implementação de uma gestão humanizada, uma vez que, como apresentado por Trevisan (2016, p. 8),

trata-se de uma administração em favor de práticas com maior humanidade do que aquela que propõe a administração tradicional, que mantém a orientação estratégica em favor de trabalhadores, clientes e pessoas da sociedade em geral; os espaços organizacionais são livres de barreiras formais que impedem o exercício da liderança humanizada, cuja comunicação interna facilita questionamentos sobre as práticas e as normas institucionais, princípios e políticas; as relações de trabalho evidenciam respeito, evitam sofrimentos, qualquer tipo de violência física e simbólica; e, por fim, na empresa familiar, a liderança humanizada é construída pela orientação estratégica da família empresária, a qual utiliza exemplos da experiência vivida de seus membros e a contação de histórias como ferramenta da gestão humana de pessoas.

Isto posto, a construção teórica sobre o tema gestão humanizada vem crescendo e os entendimentos se complementam à medida em que são desenvolvidos, mas a tarefa mais complicada está na necessidade de desenvolver uma visão mais abrangente da gestão humanizada, trabalhando o conceito de humanismo, cuja complexidade fica clara a medida em que se percebem diferentes ideologias sob o mesmo rótulo: humanismo (MELÉ, 2016). Melé (2016, p. 52), apresenta sete preposições compartilhadas entre alguns tipos de humanismo estudados, como por exemplo, humanismo marxista, humanismo cristão e humanismo existencialista, a fim de fundamentar o modelo de gestão humanista, sendo:

o reconhecimento e respeito da dignidade humana e a vocação para que cada pessoa floresça como ser humano, o que requer servir aos outros e à comunidade; a centralidade do bem comum, que implica a necessidade de agir com justiça, benevolência e amizade cívica; a abertura humana à transcendência; e o reconhecimento da identidade e valor de outros seres materiais, juntamente com um senso de administração e sustentabilidade (MELÉ, 2016, p.52).

Melé (2016), ainda destaca a necessidade de futuras pesquisas orientadas para a área de gestão de pessoas com preocupação de formular de estratégias, objetivos e planos de ação; organizar pessoas e alocar recursos materiais através de estrutura adequada; prever atividades de coordenação e controle; estudar comunicação formal e informal, tomada de decisões e liderança; de maneira que essas preocupações sejam consideradas como instrumentos ao serviço das pessoas, não o contrário. Observa-se então que as empresas que utilizam um modelo de gestão humanizado obtêm mais satisfação de seus clientes, elevam os níveis de

bem-estar dos seus colaboradores e apresentam maior rentabilidade financeira em comparação às empresas que não utilizam (OLIVEIRA, 2019).

Entre 2020 e 2021, o Relatório da 2ª Edição da Pesquisa Empresas Humanizadas, analisou 3.811 empresas no Brasil, através de uma metodologia que buscou mensurar níveis de humanização nas empresas brasileiras, a partir da investigação de satisfação de seus *stakeholders* (HUMANIZADAS, 2021). O relatório aponta a ascensão de uma nova economia que “pressupõe maturidade de liderança e gestão para desenvolver estratégias orientadas aos múltiplos *stakeholders*” (HUMANIZADAS, 2021, p. 22), de maneira que a partir de lideranças engajadas e conscientes seja possível criar organizações melhores, que por sua vez, gerem impactos positivos na sociedade e no planeta (HUMANIZADAS, 2021).

Dentre os resultados da pesquisa, pode-se destacar que a melhor performance está associada a ambientes nos quais as pessoas buscam expressar seu máximo potencial humano, trazer significado e impacto positivo ao mundo, fomentando políticas de inclusão, diversidade e inovação (HUMANIZADAS, 2021).

Em suma, percebe-se através deste relatório, que as empresas que buscam seguir um modelo de gestão humanizada, obtêm melhores resultados do que aquelas que não o utilizam, evidenciando a importância do estudo e aplicação do modelo para o futuro, não só das organizações, mas também dos múltiplos *stakeholders* envolvidos com estas.

### **3 METODOLOGIA**

Tomando por base os objetivos do estudo, optou-se por uma pesquisa exploratória, a fim de proporcionar maior familiaridade e aproximação conceitual com o tema gestão humanizada (GIL, 2010), no campo da gestão de pessoas. O intuito da pesquisa é explorar o modelo de gestão humanizada e sua prática.

Quanto à natureza da pesquisa, esta caracteriza-se como qualitativa. De acordo com Marconi e Lakatos (2011), o método qualitativo se diferencia do quantitativo pela maneira como a coleta e análise dos dados é realizada, uma vez que o foco está em interpretar aspectos mais profundos do tema, descrevendo a complexidade do comportamento humano, fornecendo uma análise detalhada sobre as investigações, hábitos, atitudes, tendências de comportamento etc.

Outrossim, dada a complexidade do tema, que se caracteriza pela visão holística do organismo empresarial, cuja quantidade de variáveis envolvidas é diretamente proporcional à complexidade da vida humana e seus contextos sociais, ambientais e econômicos, optou-se

pela abordagem qualitativa, uma vez que esta alinha-se com o objetivo de aprofundamento nos conteúdos teóricos já desenvolvidos sobre o tema, tendo como foco principal a coleta e análise de dados secundários.

Para tanto, foi realizada uma pesquisa bibliográfica, sendo esta a forma de estudo elaborada com base em um material já publicado. Uma pesquisa bibliográfica possui vantagem no sentido de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente (GIL, 2001).

No que se refere aos procedimentos para coleta de dados, este trabalho utilizou dados secundários, ou seja, já existentes. Os dados secundários são aqueles que já foram coletados, tabulados, ordenados e tabulados e estão à disposição dos interessados para suprir as necessidades de pesquisa, seus propósitos e análises em andamento (MATTAR, 1996). Nesse contexto, a pesquisa está delineada para desenvolver-se a partir de fontes bibliográficas, uma vez que o material a ser consultado consiste em fontes de leitura corrente e de referência, cujos objetivos são proporcionar conhecimentos técnicos ou científicos e a rápida obtenção de informações, respectivamente (GIL, 2010). Essas fontes incluem livros, artigos científicos, publicações periódicas e impressos diversos, os quais darão suporte para atingimento dos objetivos propostos, tendo como principal vantagem a ampla gama de fenômenos que podem ser cobertos na pesquisa (GIL, 2010).

Após a coleta de dados, procedeu-se a uma análise de conteúdo. O método é uma forma de tratamento utilizada em pesquisas qualitativas e quantitativas, incidindo em diferentes fontes de dados para, empiricamente, realizar um desvendar crítico ao longo do aprofundamento na temática, através dos discursos (BARDIN, 2016).

O período de coleta se deu entre julho e setembro de 2022. A seleção da amostra foi realizada a partir das palavras-chave “gestão humanizada”, “gestão humana”, “gestão humanística” e “humanização nas empresas”, nas plataformas Google Acadêmico, Scielo e *Web of Science*. A pesquisa foi refinada com a busca de artigos em língua inglesa pelas categorias “humanistic management”, “humanized management” e “humanism”. O universo temporal do conteúdo pesquisa compreende um período de 2016 a 2022. Os parâmetros de coleta foram pautados na avaliação dos títulos dos trabalhos, bem como na leitura dos resumos, com os quais foi possível um maior entendimento do foco da pesquisa.

#### 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste item são apresentados os resultados quanto ao tema da pesquisa, relacionado a gestão humanizada. Nesta etapa da coleta de dados foram analisados artigos científicos presentes nos resultados apresentados pela base das plataformas Google Acadêmico, Scielo e *Web of Science*, para tanto os resultados apontaram, após refinamento criterioso quanto a relevância, um total de 2.350 artigos relativos ao tema quando utilizadas as palavras “gestão humanizada”, “gestão humana”, “gestão humanística” e “humanização nas empresas”.

Com o objetivo de direcionar a análise e enfatizar a relação entre as palavras, os artigos foram apurados e selecionados por relevância de acordo com a base de dados e com a leitura dos seus resumos. Buscou-se os que destacavam aspectos atinentes à gestão humanizada, dessa forma foram suprimidos aqueles cuja adjacência vocabular vinha acompanhada de certo afastamento conceitual com a área de gestão. A partir desta conferência, pode-se selecionar os 7 artigos exibidos no quadro 01, a seguir.

Título	Abordagem	Autores	Objetivo	Síntese
Understanding Humanistic Management (2016)	Qualitativa	Domenecc Melé	Revisar o desenvolvimento histórico da gestão humanística e a produção literária sobre o conceito, bem como os diferentes significados que os estudiosos atribuem a ele.	Propõe que o humanismo genuíno é fundamentado em sete proposições: i) integridade, ii) conhecimento abrangente, iii) dignidade humana, iv) desenvolvimento, v) bem comum, vi) transcendência e vii) administração sustentável. Em seguida, aborda quatro características de um <i>ethos</i> humanístico para a gestão empresarial: i) a visão do indivíduo e do trabalho humano, ii) o papel do indivíduo na sociedade e na interação com a natureza, iii) a empresa empresarial e o iv) propósito dos negócios na sociedade. Por fim propõe <i>insights</i> para a prática da gestão humanizada.

Dignity and well-being as cornerstones of humanistic management (2017)	Qualitativa	Michael Pirson	Explorar os conceitos de dignidade e bem-estar no âmbito da gestão humanizada.	Dignidade e bem-estar como pilares fundamentais de uma gestão humanizada. Ao final, conclui descrevendo como o bem-estar compartilhado, não a fortuna, como objetivo final da organização cujas práticas se alinham à perspectiva humanista, argumentando que isso serve melhor aos indivíduos, empresas e sociedade.
For humanistic management and against economics (2018)	Qualitativa	Sigmund Wagner-Tsukamoto	Fazer uma análise crítica sobre a relação entre a ética personalista e a economia institucionalista no contexto da gestão humanística, inserida em uma economia de mercado.	Ética e economia precisam ser conciliadas. Porém, a aspiração ética ao bem comum e à boa sociedade não pode ser reivindicada exclusivamente pela gestão humanista personalista. Ou seja, a gestão humanista depende da ética impersonalista proposta pela economia de mercado para existir.
Práticas humanizadas de gestão de pessoas e organização Do trabalho: para além do positivismo e do dataísmo (2019)	Qualitativa	Pedro Afonso Cortez, Thais Zerbini e Heila Magali da Silva Veiga	Abarcar concepções críticas dos fenômenos organizacionais para contribuir na análise de práticas de gestão humanizada em organizações.	O campo teórico-prático das práticas de gestão e organização do trabalho foi analisado, destacando a ineficácia do positivismo instrumental, práticas administrativas de recursos humanos e dataísmo. Também foram transpostos aos contextos de trabalho, elaborações contemporâneas sobre práticas organizativas, dialógica, prática político-pedagógica, libertação versus dominação e análise de implicação. Destacamos essas contribuições como formulações iniciais para proporcionar condições organizacionais e de gestão do trabalho humanizadas. Essas elaborações também podem ser úteis para visualizar práticas negativas e dar maior visibilidade a ações e práticas que possibilitem aos sujeitos, às organizações e à própria sociedade condições de 'ser mais'.
Humanistic management in the corporation:	Qualitativa	Ricardo Aguado e José Luis	Propor uma compreensão da pessoa e da corporação que permita um alinhamento entre o	É necessário uma política de motivação capaz de fomentar não só o comportamento de

from self-interest to dignity and well-being (2020)		Retolaza	objetivo das corporações, o desenvolvimento individual e o bem-estar social.	maximização da utilidade pessoal, mas também as dimensões morais e espirituais dos colaboradores no local de trabalho, a fim de desenvolver capacidade intrínseca do ser humano de cooperar enquanto agente econômico. Outrossim, verificou-se a necessidade de desenvolver ferramentas capazes de medir resultados a fim de entender como os funcionários respondem às oportunidades de desenvolver não apenas comportamentos de interesse próprio, mas também ações éticas e pró-sociais no local de trabalho.
Gestão humanizada e abordagens conceituais a partir de um estudo bibliométrico: contribuições para organizações e territórios (2021)	Quantitativo (bibliométrico)	Juliana da Fonseca Capssa Lima Sausen, Daniel Knebel Baggio, Luis Felipe Dias Lopes	Investigar as principais abordagens teóricas e conceituais do campo da gestão humanizada, foi realizado um estudo bibliométrico sobre este campo, em periódicos internacionais com alto fator de impacto, na base de dados Web of Science, no período de 1976 a 2019, utilizando as técnicas de cocitação e análise fatorial exploratória.	Os dados coletados elucidaram quatro abordagens teóricas no campo da gestão humanizada: cultura ética organizacional, capital social, comportamento moral e antropomorfismo.
Gestão humanizada e capitalismo consciente: diferenciais valorativos e competitivos no cooperativismo de crédito a partir da análise de uma agência sicredi (2022)	Qualitativa	Daniel Knebel Baggio, Juliana da Fonseca Capssa Lima Sausen, Taísa Schéfer Roveda e Maria Margarete Baccin Brizolla	Identificar as inter-relações, aplicações e contribuições da gestão humanizada quanto aos princípios e práticas cooperativistas, com foco no cooperativismo de crédito.	Identificou-se inter-relações das estratégias e práticas cooperativistas com os pilares da gestão humanizada, e proximidades destes pilares e das práticas evidenciadas com princípios cooperativistas, concluindo que a gestão humanizada contribui para o desenvolvimento da agência Sicredi do estudo, sua cooperativa e para o Sicredi, perante o mercado do cooperativismo e da sociedade.

Quadro 1 - Organização dos materiais coletados

Fonte: autor

Conforme o levantamento dos dados da pesquisa, apresentados no quadro 01 acima, pode-se observar que as pesquisas selecionadas demonstram a relação entre a gestão humanizada e o respeito à vida humana no ambiente corporativo. Nesse ínterim, pode-se

perceber diversas concepções do que realmente abarca o conceito de gestão humanizada, que em alguns momentos, e para alguns autores, também é denominada gestão humanística.

É importante ressaltar que são vários os elementos presentes nos materiais coletados quanto a definição do conceito de gestão humanizada. Nesse sentido Wagner-Tsukamoto (2018) ressalta que o corpo de pesquisa sobre o conceito de gestão humanizada vem em constante crescimento e que são inúmeras as abordagens contemporâneas para o tema, ou seja, discute-se ainda quais as ideias centrais para este campo teórico.

Melé (2016), identifica o que chama de humanismo genuíno a partir de sete atributos, quais sejam: integridade, conhecimento abrangente, dignidade humana, desenvolvimento, bem comum, transcendência e administração sustentável. Uma vez identificados todos os atributos elencados é possível atestar a existência de uma gestão humanizada dentro do ambiente corporativo. Em consonância a tal ideia, Pirson (2017) corrobora apontando a dignidade como elemento fundamental para a consolidação de uma gestão humanizada, acrescentando ainda o bem-estar como princípio basilar ao conceito. Esse entendimento sobre o que fundamenta o conceito de gestão humanizada é essencial para a construção de uma análise quanto à relação do tema com o respeito à vida no ambiente corporativo.

Nessa seara, buscando compreender como um modelo de gestão humanizada se relaciona com o respeito à vida nas organizações, Cortez, Zerbini e Veiga (2019) apresentam, em trabalho analisado durante a pesquisa, algumas contribuições freireanas e de teóricos organizacionais, com o intuito de ensaiar por meio delas formas de organização e gestão humanizadas. Os autores propõem que é possível fomentar a dialogia, aliada a práticas político-pedagógicas, nos espaços laborais. Isso através da tomada de consciência das histórias condicionantes dos indivíduos, a fim de proporcionar aos gestores e aos colaboradores uma efetiva libertação e transformação em direção a um “ser mais” (CORTEZ; ZERBINI; VEIGA, 2019).

Essa libertação, gera uma transformação no ambiente laboral que se alinha, sobremaneira, a uma humanização nas práticas de gestão e ao respeito à vida das pessoas integrantes das corporações, individual e, por sua vez, coletivamente, uma vez que, ao considerar as histórias pessoais e contextos dos indivíduos, as corporações conseguem valorizar a vida e a constituição pessoal de cada indivíduo, trazendo à tona o caráter humano das pessoas nas organizações.

Observa-se então que ao considerar o ser humano em sua essência dentro da organização, os gestores podem alcançar melhores resultados, fomentando o caráter valorativo individual de cada colaborador, sem perder o direcionamento inerente aos bons

resultados para a organização, trazendo desenvolvimento e crescimento para os indivíduos e para a sociedade. Em concordância, Tamayo e Paschoal (2003) apontam que o colaborador que tem suas metas pessoais consideradas pela organização, através de uma abordagem positiva e humanizadora da gestão, contribui de maneira mais eficaz para a empresa, posto que a harmonia entre os interesses pessoais e organizacionais se mostram diretamente proporcionais aos índices de motivação dos indivíduos e sua contribuição para a organização.

Nesse ponto, Wagner-Tsukamoto (2018) observa a gestão humanística conectada com uma ética personalista, dada sua concentração na pessoa individual, no caráter humano e na natureza humana. O autor ainda reflete sobre a inter-relação entre essa ética personalista e a ética impersonalista da economia institucional, discutindo a sua possibilidade de existência em uma economia de mercado (WAGNER-TSUKAMOTO, 2018).

Ao passo que entende a necessidade de conciliação entre ética e economia, o autor aponta que a aspiração ética ao bem comum e à boa sociedade não pode ser reivindicada exclusivamente pela gestão humanista personalista, sendo necessário que a gestão humanista personalista se apoie na ética impersonalista para garantir sua própria existência, de maneira que esta não se torne tão somente esporádica. Para tanto Wagner-Tsukamoto (2018) propõe que exista uma sistematização econômica da ética tradicional, a qual pode refletir princípios da gestão humanizada em estruturas enquadradas em uma economia de mercado, de maneira que se preservem os elementos apontados por Melé (2016), Pirson (2017) e Cortez, Zerbini e Veiga (2019), no que tange à gestão humanizada, preservando também o funcionamento das estruturas de uma economia de mercado.

No que tange ao papel dos gestores, Melé (2016) mostra que é necessário que as organizações orientem suas lideranças a partir de quatro características atinentes a um *ethos* humanístico, o qual deve ser balizado a partir da visão do indivíduo e do trabalho humano; do papel do indivíduo na sociedade e na interação com a natureza; da organização empresarial; e do propósito dos negócios na sociedade. A viabilidade de uma organização cujo respeito à vida humana seja preservado está diretamente ligada à existência desses norteadores no *ethos* de suas lideranças, o que pode garantir ou não uma humanização das práticas de gestão.

É fato sabido que a relação entre o ser humano e o trabalho ocupa lugar central no pensamento social (CARDOSO, 2011). Desde o surgimento das ciências sociais se entende que o trabalho é um elemento formador da própria identidade do ser humano, passando por Hegel, Marx, Weber e Durkheim, até os dias atuais autores contemporâneos mostram que o cenário permanece o mesmo, ou seja, o trabalho é fator fundamental da formação identitária.

Nesse contexto, Durkheim, ao analisar as anomalias sociais, verifica que estas são causadas pelas dinâmicas de trabalho, e tendem a causar um adoecimento social cuja pressão exercida sobre os indivíduos, resulta em tensões, conflitos e desigualdades, acarretando adoecimentos que enfraquecem a coesão do corpo social constituído, evidenciando uma opulenta fragilização dos vínculos morais e éticos entre economia e comunidade (FREIRE, 2019), indo de encontro ao que entende Wagner-Tsukamoto como uma necessidade (2018), a harmonia entre ética e economia.

Nesse ínterim, é possível observar que a gestão humanizada vai de encontro aos elementos inibidores dessa coesão social por sua vertente valorativa e de respeito à vida humana, os quais aliados aos atributos fundamentais do campo teórico, se mostram como opção viável ao combate das anomalias sociais resultantes das dinâmicas laborais vigentes nos ambientes de trabalho.

Em consonância a isso, e considerando a relação do ser humano com o trabalho e sua influência na vida social, a gestão humanizada, cuja pretensão é enxergar além dos resultados financeiros e orientar-se para as pessoas, seu cuidado e bem-estar (MELÉ, 2016), impõe-se como um importante instrumento valorativo humano, que em seu cerne, intenta combater as anomalias sociais através de novos modelos de gestão (BAGGIO; SAUSEN; LOPES, 2021).

Baggio, Sausen e Lopes (2021) apontam a gestão humanizada como ferramenta importante na superação do mecanicismo, uma vez que esta enxerga a organização como organismo vivo. Os autores diagnosticaram através de uma análise de cocitação, quatro abordagens teóricas do campo da gestão humanizada, quais sejam: i) cultura ética organizacional; ii) capital social; iii) antropomorfismo; e o iv) comportamento moral.

Dentro do espectro de análise deste trabalho, principalmente no que tange ao respeito à vida nas organizações, destacam-se, para fins desta análise, a cultura ética organizacional, que se contrapõe ao *mainstream* organizacional que valoriza a dimensão financeira em detrimento das dimensões social e ambiental, fomentando a autonomia das pessoas e incentivando sua participação ativa na tomada de decisões organizacionais; e o capital social que considera as pessoas ativos duradouros, não custos a serem minimizados.

Ante o exposto é possível perceber que a eficácia das práticas humanizadas de gestão estão condicionadas a uma abordagem humanística que vá além das boas condições de trabalho propostas pelo modelo de Organização Racional do Trabalho, cujo cerne está na maior produtividade dos trabalhadores. Pode-se perceber também que toda a proposta de uma gestão humanística, aprofundada neste trabalho, prediz a consideração dos aspectos humanos fundamentais dos colaboradores, indo muito além das melhores condições para trabalhar,

considerando valores, sentimentos, metas pessoais, valorização, pertencimento e outros atributos inerentes à vida humana.

Outrossim, resta claro que os princípios inerentes à gestão humanizada estão alinhados ao respeito à vida humana nas corporações, uma vez que seus atributos fundamentais são integridade, conhecimento abrangente do ser humano, dignidade humana, cultivo e desenvolvimento do ser humano, pretensão pelo bem comum, sustentabilidade, bem-estar e diálogo, conforme apresentado anteriormente, sinalizam a viabilidade de um ambiente corporativo que preze pelos atributos essencialmente humanos e o respeito à vida como norteador valorativo de conduta, apesar da necessidade de adequação a um ambiente impersonalista fundamentado em uma economia institucional de mercado.

Pode-se perceber também, que existem inter-relações das estratégias e práticas cooperativistas com os pilares da gestão humanizada e com as práticas evidenciadas nos princípios cooperativistas (BAGGIO et al., 2022), o que mostra a viabilidade de haver uma política de motivação capaz de fomentar não só o comportamento de maximização da utilidade pessoal, mas também as dimensões morais e espirituais dos colaboradores no local de trabalho, a fim de desenvolver capacidade intrínseca do ser humano de cooperar enquanto agente econômico, como proposto por Aguado e Retolaza (2020).

## **5 CONCLUSÃO E APRECIÇÃO CRÍTICA**

Considerando a relevância da gestão humanizada para os estudos e para o desenvolvimento das dinâmicas internas e externas organizacionais, e a pertinência de procurar compreender mais a fundo as implicações teóricas, empíricas e metodológicas que norteiam esta temática, este artigo cumpriu o objetivo de compreender a relação existente entre gestão humanizada e o respeito a vida humana no ambiente corporativo.

Por meio de uma pesquisa bibliográfica, fundamentada em sete artigos, selecionados por relevância, publicados entre os anos de 2016 a 2022, pode-se, através do aprofundamento na produção teórica sobre o campo gestão humanizada, elucidar a relevância da temática para os indivíduos e descrever as principais relações teóricas envolvidas a gestão humanizada e o respeito à vida humana no ambiente corporativo.

Como principais resultados pode-se observar que a gestão humanizada é baseada em princípios que se repetem na literatura, como integridade, conhecimento abrangente, dignidade humana, desenvolvimento, bem comum, transcendência, administração sustentável, bem-estar, diálogo e aplicação de práticas político-pedagógicas no ambiente corporativo.

Esses princípios, quando aplicados às dinâmicas internas e externas organizacionais, dado seu caráter valorativo e humano, são capazes, por si só, de desenvolver uma ética que reproduza as aspirações humanistas de respeito à vida nas organizações, mostrando a viabilidade desse respeito à vida no ambiente corporativo.

Outrossim, considerando a relação do ser humano com o trabalho e sua influência na vida social, a gestão humanizada, cuja pretensão é enxergar além dos resultados financeiros e orientar-se para as pessoas, seu cuidado e bem-estar, impõe-se como um importante instrumento valorativo humano, que em seu cerne, intenta combater as anomalias sociais através de novos modelos de gestão, os quais se opõem às relações abusivas de trabalho, indo ao encontro do respeito à vida humana nos ambientes laborais.

Pode-se ainda, através deste estudo, observar quatro abordagens teóricas do campo da gestão humanizada, quais sejam: i) cultura ética organizacional; ii) capital social; iii) antropomorfismo; e o iv) comportamento moral. Essas abordagens teóricas, alinhadas às quatro características atinentes a um *ethos* humanístico de liderança que deve ser balizado a partir da visão do indivíduo e do trabalho humano; do papel do indivíduo na sociedade e na interação com a natureza; da organização empresarial; e do propósito dos negócios na sociedade, o que outorga às organizações a possibilidade de aspirar a aplicação de um modelo de gestão humanizada que garanta o respeito à vida humana nos ambientes laborais.

Cabe ressaltar, ao fim deste trabalho, que a pandemia ocasionada pela COVID-19 impôs novas rotinas, hábitos, costumes, práticas e formas de viver à população global, o que, por sua vez, intensificou a necessidade de discussão e reflexão sobre o respeito à vida humana nas corporações, dada sua influência na vida cotidiana das pessoas, e por consequência, na organização da sociedade, uma vez que o trabalho e a relação do ser humano com este, está no centro das discussões do pensamento social.

O movimento da “Grande Renúncia” se mostrou como um marco importante desse novo cenário imposto pela pandemia, escancarando um fenômeno multissetorial, no qual milhões de pessoas saíram voluntariamente de seus empregos, mostrando como os principais motivos a falta de valorização por parte das organizações, falta de valorização por parte dos gerentes e ausência do senso de pertencimento no trabalho. As pessoas anseiam por uma melhor qualidade de vida no trabalho.

Dessa forma, sugere-se para estudos futuros analisar a viabilidade de existência de uma modelo gestão humanista personalista em meio a um ambiente corporativo norteado pela economia de mercado impersonalista, cujos princípios são excludentes, ao passo que

dependentes, uma vez que aumenta o anseio por práticas mais humanizadas de gestão nas organizações.

## REFERÊNCIAS

AGUADO, Ricardo; RETOLAZA, José Luis. **Humanistic management in the corporation: From self-interest to dignity and well-being**. In: *Virtuous Cycles in Humanistic Management*. Springer, Cham, 2020. p. 151-161.

ARAÚJO, Kassios Cley Costa de; ARCHANJO, Renata. Identidades cronotópicas pandêmicas: discursos docentes que revelam uma sociedade cansada. In: OLIVEIRA, Geilson Fernandes de, et al (Org). *Mídia, discurso e sociedade: problematizações contemporâneas*. São Carlos: Pedro & João Editores, 2022, p. 33-50.

BAGGIO, Daniel Knebel et al. Gestão humanizada e capitalismo consciente: diferenciais valorativos e competitivos no cooperativismo de crédito a partir da análise de uma agência SICREDI. **DRd-Desenvolvimento Regional em debate**, v. 12, p. 41-57, 2022.

BAGGIO, Daniel Knebel; SAUSEN, Juliana da Fonseca Capssa Lima; LOPES, Luis Felipe Dias. Gestão humanizada e abordagens conceituais a partir de um estudo bibliométrico: contribuições para organizações e territórios. **DRd-Desenvolvimento Regional em debate**, v. 11, p. 160-181, 2021.

BARBOSA, Miriam Machado Pires; CARDOSO, Érica Flávio. Panorama Da Qvt No Mercado Brasileiro: programa de implementação da Qualidade de Vida no Trabalho em tempos de pandemia. **Revista Científica Doctum Multidisciplinar**, v. 1, n. 5, 2022.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo: edição revista e ampliada**. São Paulo: Edições, v. 70, p. 280, 2016.

BRANDÃO, Vera Maria Antonieta Tordino. Reflexões sobre os significados do trabalho. **Revista Longevidade**, 2022. Disponível em: <<https://revistalongevidade.com.br/index.php/revistaportal/article/viewFile/956/1016>>. Acesso em: 30 abr. 2022, 19:54:00

CABRAL, Sueli Maria. Trabalho, identidade e territorialidade. **Revista Espaço Acadêmico**, v. 21, n. 232, p. 153-163, 2022.

CARDOSO, Luís Antônio. A categoria trabalho no capitalismo contemporâneo. **Tempo Social**, v. 23, n. 2, p. 265-295, 2011.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. Barueri, São Paulo: Editora Manole, 2014.

CORTEZ, Pedro Afonso; ZERBINI, Thais; VEIGA, Heila Magali da Silva. Práticas humanizadas de gestão de pessoas e organização do trabalho: para além do positivismo e do dataísmo. **Trabalho, Educação e Saúde**, v. 17, 2019.

DALLA VECHIA, Juliana Karine; GRZYBOVSKI, Denize. Humanização: uma visão de Omar Aktouf no contexto organizacional. **Salão do Conhecimento**, 2014.

DE MÁRIO, Marcus. **Gestão humanizada: afetividade, convivência e humanização**. 1. ed. Rio de Janeiro: 2020.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **The Essential Drucker**. Routledge: London, 2020.

ESPÍNDOLA, Daniel Gammerdinger Vêras. A gestão da diversidade LGBTQ+ e a humanização das organizações: um estudo de caso da P&G. **Memorial - Curso de Comunicação Social**, Universidade de Brasília, 2020.

FREEMAN, Robert Edward. **A Stakeholder Theory of the Modern Corporation. The Corporation and Its Stakeholders**. 1998. doi:10.3138/9781442673496-009. Disponível em: <<https://www.degruyter.com/document/doi/10.3138/9781442673496-009/html?lang=de>>. Acesso em: 17 jun. 2022, 00:54:00.

FREIRE, Alyson Thiago Fernandes. Émile Durkheim e a crítica do capitalismo em Da divisão do trabalho social. **Mediações - Revista de Ciências Sociais**, v. 24, n. 2, p. 154-178, 2019.

FREIRE, Juciley Silva Evangelista. A constituição do ser social: trabalho e formação humana em Marx. **Revista Observatório**, v. 4, n. 2, p. 391-413, 2018.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

KISLANSKY, Kiko. **Muita alma nessa hora: lições para empreender com propósito**. Curitiba: Editora Voo, 2018.

LOPES, Vânia Pereira Moraes; SILVA, Antonia Almeida. Responsabilidade social empresarial e ativismo social na educação pública do município de Feira de Santana. **Germinal: Marxismo e Educação em Debate**, v. 12, n. 1, p. 348-364, 2020.

MACHADO JR, Eliseu Vieira. **Teoria do Stakeholder**. Apostila. Programa de Mestrado Profissional da Universidade Federal de Goiás, 2011.

MARCONI, M. de A. LAKATOS, E. M. **Metodologia Científica**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MATTAR, Fauze N. **Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

MELÉ, Domenec. Understanding humanistic management. **Humanistic Management Journal**, v. 1, n. 1, p. 33-55, 2016.

MILDEMBERGER, Lucelia; DA CRUZ, Jusirmar Alves; MELO, Claudemir. A Quarta Revolução Industrial: Desafios E Características Da Gestão De Pessoas 4.0. **Administração de Empresas em Revista**, v. 1, n. 23, p. 279-302, 2021.

OLIVEIRA, Yasmin. Empresa com gestão humanizada satisfaz clientes e rende mais, indica pesquisa. **Jornal da USP**. São Paulo, 16 abr. 2019. Disponível em:

<<https://jornal.usp.br/ciencias/ciencias-humanas/empresa-com-gestao-humanizada-satisfaz-cliente-s-e-rende-mais-indica-pesquisa/>>. Acesso em: 30 abr. 2022, 17:20:00.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE (OMS). **Coronavírus (COVID-19) Dashboard**. Disponível em: <<https://covid19.who.int/>>. Acesso em: 24 abr. 2022, 23:46:00.

PIRSON, Michael. Dignity and well-being as cornerstones of humanistic management. **Humanistic Management Association, Research Paper Series**, n. 17-9, 2017.

ROCHA, Osvaldo de Matos Ferreira. A Humanização da Gestão de Recursos Humanos nas Organizações: um estudo de caso. **Dissertação** – Curso de Pós-Graduação em Gestão, Universidade Lusófona do Porto, 2017.

SAUSEN, Juliana da Fonseca Capssa Lima; BAGGIO, Daniel Knebel. CONTRIBUIÇÕES DA GESTÃO HUMANIZADA PARA O DESENVOLVIMENTO TERRITORIAL. **Revista de Estudos Interdisciplinares**, v. 3, n. 3, p. 18-36, 2021.

SAUSEN, Juliana da Fonseca Capssa Lima; BAGGIO, Daniel Knebel; PATIAS, Ivete Aparecida. Gestão Humanizada. In: GRIEBELER, Marcos Paulo Dhein. **Dicionário de Desenvolvimento Regional E Temas Correlatos**. Uruguiana: Editora Conceito, 2021. p.446-449.

SENNET, Richard. **A corrosão do caráter: consequências pessoais do trabalho no novo capitalismo**. Rio de Janeiro: Record, 2021.

SISODIA, Raj; HENRY, Timothy; ECKSCHMIDT, Thomas. **Capitalismo Consciente: guia prático – ferramentas para transformar sua organização**. Curitiba: Editora Voo, 2018.

SMET, Aroon De; DOWLING, Bonnie; MUGAYAR-BALDOCCHI, Marino; SCHANINGER, Bill. “Grande Evasão” ou “Grande Atração”? A escolha é sua. **McKinsey & Company**. 27 out. 2021. Disponível em: <<https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/great-attrition-or-great-attraction-the-choice-is-yours/pt-br>>. Acesso em: 25 abr. 2022, 20:52:00.

SOARES, Marcelo. Eu me demito: fenômeno da grande resignação chega ao Brasil. **Você S/A**. 11 fev. 2022. Disponível em: <<https://vocesa.abril.com.br/economia/eu-me-demito-fenomeno-da-grande-resignacao-chega-ao-brasil/>>. Acesso em: 17 jun. 2022, 01:14:00.

STEIW, Leandro. O Fenômeno Da “Grande Renúncia” Exige Que As Empresas Repensem O Trabalho. **INSPER: Ensino Superior em Negócios, Direito e Engenharia**. São Paulo, 15 dez. 2021. Disponível em: <<https://www.insper.edu.br/noticias/o-fenomeno-da-grande-renuncia-exige-que-as-empresas-repem-o-trabalho/>>. Acesso em: 24 abr. 2022, 23:54:00.

TAMAYO, Alvaro; PASCHOAL, Tatiane. A relação da motivação para o trabalho com as metas do trabalhador. **Revista de Administração Contemporânea**. Curitiba, v. 7, n. 4, p. 33-54, dez. 2003.

TERENCE, A. C. F. Planejamento estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa: desenvolvimento e avaliação de um roteiro prático para o processo de elaboração do

planejamento. **Dissertação:** Mestrado em Engenharia de Produção - Departamento de Engenharia de Produção, Universidade de São Paulo, Escola de Engenharia de São Carlos. São Paulo, 2002.

TREVISAN, Juliana Karine Dalla Vechia. A gestão humana de pessoas na empresa familiar: análise pela perspectiva teórica da liderança humanizada. **Dissertação:** Mestrado em Gestão Empresarial - Programa De Pós-Graduação *Stricto Sensu* Em Desenvolvimento, Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul (Campus Ijuí), 2016.

U.S. DEPARTMENT OF LABOR (US). Bureau Of Labor Statistics. **News Releases**. Disponível em: <<https://www.bls.gov/news.release/pdf/empsit.pdf>>. Acesso em: 24 abr. 2022, 00:01:00.

VERGARA, Sylvia Constant; BRANCO, Paulo Durval. Empresa humanizada: a organização necessária e possível. **Revista de Administração de Empresas**, v. 41, n. 2, p. 20-30, 2001.

WAGNER-TSUKAMOTO, Sigmund. For humanistic management and against economics. **Business and Society Review**, v. 123, n. 3, p. 459-488, 2018.

WEBER, Max. **A ética protestante e o espírito do capitalismo**. São Paulo: Martin Claret, 2013.

ZANOTELLI, Carlos Alberto; CERUTTI, Bernardete Bregolin. Gestão de micro e pequenas empresas: Um estudo no vale do Taquari/RS. **Revista Destaques Acadêmicos**, v. 12, n. 1, 2020.

HUMANIZADAS. **Relatório 2ª Edição Pesquisa Empresas Humanizadas 2020/2021**. São Paulo, 2021. Disponível em: <[https://f.hubspotusercontent20.net/hubfs/7798874/Relat%C3%B3rio%20Resultados%20Pesquisa%20Humanizadas%202020-21%20\\_Interativo.pdf?utm\\_campaign=resposta\\_automatica\\_-\\_relatorio\\_pesquisa\\_202021&utm\\_medium=email&utm\\_source=RD+Station](https://f.hubspotusercontent20.net/hubfs/7798874/Relat%C3%B3rio%20Resultados%20Pesquisa%20Humanizadas%202020-21%20_Interativo.pdf?utm_campaign=resposta_automatica_-_relatorio_pesquisa_202021&utm_medium=email&utm_source=RD+Station)>. Acesso em: 16 jun. 2022, 23:39:00.