



**Universidade do Minho**  
Escola de Engenharia

Letícia Maria Cordeiro

## **Gestão Humanista**

Tese de Mestrado

Mestrado em Engenharia e Gestão Industrial

Trabalho efetuado sob a orientação do(s)

Doutor Fernando Romero

Doutor José Carlos Reston Filho

Setembro de 2017

## DECLARAÇÃO

Nome: Leticia Maria Cordeiro

Endereço eletrónico: leticiamariacordeiro@gmail.com

Telefone: +5592982101111/+5592991588080

Número do Bilhete de Identidade: 1044307-3

Título da dissertação: Gestão Humanista

Orientador (es): Fernando Romero e José Carlos Reston Filho

Ano de conclusão: 2017

Designação do Mestrado:

---

Nos exemplares das teses de doutoramento ou de mestrado ou de outros trabalhos entregues para prestação de provas públicas nas universidades ou outros estabelecimentos de ensino, e dos quais é obrigatoriamente enviado um exemplar para depósito legal na Biblioteca Nacional e, pelo menos outro para a biblioteca da universidade respetiva, deve constar uma das seguintes declarações:

1. É AUTORIZADA A REPRODUÇÃO INTEGRAL DESTA DISSERTAÇÃO APENAS PARA EFEITOS DE INVESTIGAÇÃO, MEDIANTE DECLARAÇÃO ESCRITA DO INTERESSADO, QUE A TAL SE COMPROMETE;

Universidade do Minho, \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_\_\_

Assinatura:

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a universidade Uminho pela oportunidade de desenvolver a pesquisa, aos meus professores orientadores pelo esclarecimento e a meus colegas de turma pela jornada especial de superação que passamos juntos.

## RESUMO

O objetivo desta pesquisa é medir o entendimento de gestores e colaboradores sobre a aplicação da gestão humanista dentro do contexto de trabalho. Busca-se identificar se na prática de gerenciar e interagir os indivíduos se comportam de modo a se associarem ou a se distanciarem do estilo de gestão que privilegia princípios humanistas. Os objetivos específicos foram propostos por quatro constructos: princípios humanistas; modelo humanista; liderança e atributos do líder e por fim, sustentabilidade da gestão humanista. A coleta de dados foi feita através de questionário baseado em modelo resultante da revisão da literatura e aplicado em quatro empresas, três delas do Polo Industrial de Manaus (PIM), localizado no Estado do Amazonas, Brasil, e uma instituição de educação, localizada na mesma região. Na construção do questionário foi utilizado a escala numérica *Likert* de cinco pontos em que permite validar o padrão de concordância ou discordância dos entrevistados. Foi utilizado o alfa de Cronbach para medir o índice de confiabilidade das questões. Na dimensão Princípios Humanistas, os resultados do estudo apontam para uma aproximação da percepção e aplicação dos valores e princípios fundamentais da gestão humanista. Em relação ao construto Modelo Humanista, os resultados do inquérito revelam que nenhuma questão atingiu o nível de referência da existência que traduz a presença da realidade humanista nas organizações. Liderança e atributos do Líder, neste constructo, houve somente uma questão do inquérito que se encaixa na abordagem humanista. Em Sustentabilidade da Gestão Humanista apesar do alfa de Cronbach alto, apenas uma questão obteve valor dentro da média mínima para existência de uma administração humanizada.

## Palavras-Chave

Princípios Humanistas; Ética; Gestão; Dignidade Humana; Liderança.

## **ABSTRACT**

The objective of this research is to measure the understanding of managers and employees about the application of humanistic management within the context of work. It seeks to identify whether in the practice of managing and interacting, the individuals behave in a way to associate or distance themselves from the style of management that privileges humanistic principles. The specific objectives were proposed in four constructs: humanistic principles; humanist model; leadership and attributes of the leader and, finally, the sustainability of humanistic management. Data collection was done through a questionnaire based on a model resulting from the literature review and applied in four companies, three of them from the Industrial Pole of Manaus (PIM), located in the State of Amazonas, Brazil, and an education institution located in same region. In the construction of the questionnaire the Likert numerical scale of five points was used in which it allows to validate the pattern of agreement or disagreement of the interviewees. Cronbach's alpha was used to measure the reliability index of the questions. In the Humanist Principles dimension, the results of the study point to an approximation of the perception and application of the fundamental values and principles of humanistic management. In relation to the Humanist Model construct, the results of the survey reveal that no question has reached the reference level of existence that reflects the presence of humanistic reality in organizations. Concerning the construct Leadership and attributes of the Leader, there was only one question of inquiry that fits into the humanist approach. In Humanistic Management Sustainability despite the high Cronbach alpha, only one question got a value within the minimum average for existence of a humanized administration.

## **Keywords**

Humanist Principles; Ethics; Management; Human dignity; Leadership.

# ÍNDICE

Agradecimentos.....	ii
Resumo.....	iii
Palavras-Chave.....	iii
Abstract .....	iv
Keywords .....	iv
Índice de figuras .....	viii
Índice de Tabelas.....	ix
1. Introdução .....	1
1.1 Motivação e Relevância do Trabalho .....	2
1.2 Objetivos do Trabalho .....	2
1.3 Contribuições do Trabalho .....	2
1.4 Estrutura da Dissertação .....	3
2. Revisão da Literatura .....	5
2.1 Surgimento da sociedade capitalista.....	5
2.2 Mudança do conceito de trabalho.....	8
2.3 Controle do Capital.....	9
2.4 Cultura Universal do Capital .....	10
2.5 Sociedade Industrial .....	11
2.6 Sociedade Globalizada .....	12
2.7 Princípios da administração científica.....	13
2.8 Modelo clássico .....	14
2.9 Surgimento das críticas ao modelo clássico .....	15
2.10 As teorias, escolas e os princípios que fundamentam o modelo humanista.....	16
2.10.1 Iluminismo .....	17
2.10.2 Os principais princípios do pensamento humanista.....	19
2.10.3 Princípios personalistas.....	20
2.10.4 Princípios da publicidade.....	20
2.10.5 Liberdade .....	21
2.10.6 Senso de comunidade.....	22
2.10.7 A empatia .....	23
2.10.8 Os direitos humanos.....	24

2.10.9 O comércio gentil.....	24
2.10.10 Cosmopolitismo .....	25
2.10.11 Escola das Relações Humanas .....	25
2.10.12 A Escola Comportamentalista.....	27
2.10.13 Filosofia da Experiência e Fenomenologia.....	28
2.10.14 Teoria da ação comunicativa de Habermas .....	30
2.11 A visão contemporânea da gestão humanista .....	31
2.12 Modelo humanista .....	32
2.12.1 Desenvolvimento da virtude humana.....	32
2.12.2 Autonomia solidária.....	32
2.12.3 Padrão de pensamentos .....	33
2.12.4 Servir pessoas é um ideal realizável .....	34
2.12.5 Argumentos para a mudança de gestão.....	35
2.12.6 Como a vida é conduzida.....	37
2.12.7 Um modelo integrado de Gestão Humanista .....	38
2.13 O papel do líder na gestão humanista .....	41
2.14 Atributos do líder.....	43
Conclusão: revisão da literatura .....	45
3. Metodologia .....	47
3.1 Caracterização Geral da Pesquisa.....	47
3.2 Teste Piloto .....	50
3.3 Procedimentos de coleta de dados .....	51
3.4 Aplicação final do questionário .....	51
3.5 Abordagem para análise dos dados .....	51
3.6 Análise quantitativa de fiabilidade dos dados .....	52
3.7 Escala de valores para diagnóstico do questionário. ....	53
4. Modelo de análise.....	55
4.1 Especificação do Modelo.....	55
4.2 Especificação do instrumento para a coleta de dados.....	57
5. Análise de resultados.....	63
5.1 Perfil socioeconômico .....	63
5.2 Gênero .....	64

5.3 Perfil renda familiar (classe social) .....	64
5.4 Grau de instrução.....	65
5.5 Função na empresa .....	66
5.6 Perspectiva geral dos resultados referente aos constructos .....	66
5.7 Princípios humanistas .....	67
5.8 Modelo Humanista .....	69
5.9 Liderança e atributos do Líder.....	71
5.10 Sustentabilidade da Gestão Humanista.....	74
6. CONCLUSÃO .....	77
6.1 Sugestões para trabalhos futuros .....	80
REFERÊNCIAS .....	81
ANEXO I – QUESTIONÁRIO APLICADO “GESTÃO HUMANISTA” .....	83



## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Quadrante Modelo Integrado de Gestão Humanista .....	38
Figura 2: Diagramação da pesquisa.....	56
Figura 3: Distribuições das faixas etárias.....	63
Figura 4: Distribuição de gênero.....	64
Figura 5: Classe social dos investigados.....	65
Figura 6: Grau de instrução entre os entrevistados.....	65
Figura 7: Distribuição das funções na empresa.....	66
Figura 8: Resultados das questões do constructo princípios humanistas.....	68
Figura 9: Resultados das questões do constructo modelo humanista.....	70
Figura 10: Resultados das questões do constructo liderança e atributos do líder.....	72
Figura 11: Resultados das questões do constructo sustentabilidade e gestão humanista.....	74

## ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1: Passo-a-passo de aplicação do alfa de Cronbach.....	53
Tabela 2: Parâmetros de análise de fiabilidade do coeficiente Alfa de Cronbach.....	53
Tabela 3: Questionário Gestão Humanista.....	58
Tabela 4: (cont.) Questionário Gestão Humanista.....	59
Tabela 5: (cont.) Questionário Gestão Humanista.....	60
Tabela 6: (cont.) Questionário Gestão Humanista.....	61
Tabela 7: (cont.) Questionário Gestão Humanista.....	62
Tabela 8: Quadro de depurações do alfa Cronbach.....	67

## 1. INTRODUÇÃO

A importância crescente dos sistemas de organização no início da Revolução Industrial exposto por Frederick Winslow Taylor e sua visão de que “no passado, o homem estava em primeiro lugar; no futuro, o sistema terá a primazia” (Taylor, 1995, p. 23) é concentrada na perspectiva que prioriza a sistematização das tarefas em detrimento ao homem. Segundo Taylor “a maior prosperidade decorre da maior produção possível dos homens e máquinas do estabelecimento, isto é, quando cada homem e cada máquina apresentam o melhor rendimento possível (...) o máximo de prosperidade só é possível com o máximo de produção” (Taylor, 1995, p. 26) Este modelo clássico que enxerga o homem como processo, ferramenta e máquina é capaz de aumentar a produtividade, e com isso os lucros, visa à eficiência e a padronização contínua, mas não está preocupado com os princípios humanistas.

Dominèc Melé, professor emérito do departamento de Ética nos Negócios do IESE (Instituto de Estudos Superiores da Empresa) ao escrever a introdução editorial da revista “Journal of Business Ethics”, informa que Peter Drucker foi considerado por muitos o pai da administração moderna (Melé, Editorial Introduction: Towards a More, 2009, p. 415). Revivendo uma pergunta que este fez sobre o que é gestão, e à qual respondeu que a gestão é sobre seres humanos, e que a sua tarefa é fazer com que as pessoas capazes de atuação conjunta explorem seus pontos fortes eficazes e que suas fraquezas sejam irrelevantes (Melé, Editorial Introduction: Towards a More, 2009, p. 415).

Ainda no mesmo artigo, Dominèc Melé apresenta os vários pesquisadores convidados a participarem do Simpósio Internacional de Ética, Negócios e Sociedade (a proposta do evento é buscar modelos e práticas mais humanistas para negócios e gestão). Ele introduz o pensamento da autora Benedetta Giovanola em que ela defende a necessidade de um fundamento ético e antropológico de economia e negócios, e enfatiza a importância de uma correta compreensão dos valores humanos e da natureza humana para o bem da economia e das próprias empresas (Melé, Editorial Introduction: Towards a More, 2009, p. 414). É dentro desta perspectiva, em que questões da natureza humana são levantadas, que esta investigação trilhou sua trajetória.

## **1.1 Motivação e Relevância do Trabalho**

Dentro do contexto de muitas empresas atuais no Polo Industrial de Manaus (PIM), uma concentração industrial de empresas nacionais e internacionais, situada no município de Manaus, no estado de Amazonas, Brasil, ainda existe a visão de que o homem é uma ferramenta incorporada na produção com objetivos estritos de gerar lucros. Essa visão clássica impede um princípio importante da própria administração, de que esta é sobre seres humanos e não sobre máquinas. Surge, portanto, a necessidade de reconhecer e identificar o ambiente corporativo e captar a compreensão de gestores e colaboradores sobre o exercício da gestão humanista. Saber se, na prática, a gestão da empresa se afasta ou se aproxima da gestão humanista, encorajou esta investigação, assim como a necessidade de obter conhecimento sobre o estilo dessas relações e se estão dentro do propósito do desenvolvimento humano esperado neste estilo de administração.

## **1.2 Objetivos do Trabalho**

O propósito principal deste trabalho foi identificar, medir e analisar a compreensão de gestores e colaboradores sobre a execução da gestão humanista dentro do ambiente corporativo, verificando se, na dinâmica de gerenciar essas atitudes, se afastam ou se associam ao estilo de gestão que prioriza os valores humanos.

Para isso foram propostos quatro constructos que, através de um questionário, identificassem o perfil humanista, e que consistem no seguinte:

- Princípios Humanistas: dez questões referentes a esse tema;
- Modelo Humanista: seis perguntas direcionadas para esse tema;
- Liderança e atributos do líder: oito questões foram desenvolvidas sobre esse assunto.
- Sustentabilidade da gestão humanista: onze perguntas foram criadas para aprofundar esse tema.

## **1.3 Contribuições do Trabalho**

Os principais contributos consistem no mapeamento de um estilo de gestão que é inovador, criar a possibilidade de propor a humanização na condução do gerenciamento da produção e contribuir para a expansão de ideias que valorizam o ser humano, reeducando tanto gestores como colaboradores.

A contribuição das ideias humanista encontra soluções para uma visão engessada estagnante da administração, quando esta conduz seus métodos para um condicionamento alienante de

seus colaboradores. O olhar crítico ajuda o homem a desenvolver o melhoramento constante e a encontrar opções de reformas em atitudes e visão de um mundo retrógrado.

No diagnóstico foi possível apontar um caminho e identificar onde é necessário mudar, onde se atingiu algum nível de competência e onde falta treinamento. Estes sinais podem promover mudanças significativas dentro da produtividade e honrar a máxima de Peter Drucker em que ele diz que a gestão é sobre seres humanos, fazer deles pessoas capazes de atuar conjuntamente explorando seus pontos fortes.

#### **1.4 Estrutura da Dissertação**

Os capítulos da dissertação foram divididos da seguinte forma:

Capítulo 2: contém uma vasta revisão da literatura, compreendendo o surgimento da sociedade capitalista, as mudanças do conceito de trabalho, o modelo clássico, as teorias, escolas e os princípios humanistas.

Capítulo 3: descreve-se a metodologia utilizada, incluindo o instrumento de recolha de dados, o questionário, subdividido em cinco partes: identificação do perfil socioeconômico dos participantes; os princípios humanistas; o modelo humanista; liderança e atributos do líder; sustentabilidade da gestão humanista.

Capítulo 4: neste capítulo efetua-se a apresentação e a análise dos resultados,

Capítulo 5: inclui as conclusões finais do trabalho, em que se relacionam os resultados com os objetivos apresentados se tecem algumas considerações sobre os principais aspectos consideráveis, aproveitamento do trabalho e proposta de trabalhos futuros.

Referências bibliográficas: estão aglutinadas as obras consultadas para realização do trabalho.



## 2. REVISÃO DA LITERATURA

### 2.1 Surgimento da sociedade capitalista

A sociedade capitalista teve sua origem na idade média, quando as antigas instituições feudais se dissolveram e os mestres e aprendizes instalaram empresas de propriedade individual. Surgiram então os operários assalariados que foram empregados nos empreendimentos de manufaturas em série, uma nova e mais detalhada divisão do trabalho e a racionalização crescente de todos os aspectos da vida humana (Kennedy, 2011, p. 369). O movimento da população de fazendas e aldeias foram para as cidades e a aplicação sistemática da ciência à produção deu início a nova classe de comerciantes e artesãos, que antes viviam à margem da unidade feudal habitando uma região externa, surge uma inovação notável nesta dinâmica (Kennedy, 2011, p. 369). O burgo, denominado fortaleza ou sítio fortificado, era o que protegia a comunidade em caso de ataque inimigo e servia de abrigo às populações que viviam fora de suas muralhas (Houaiss, 2009). Baseado nessa nomenclatura, a nova classe de comerciantes foi chamada de burguesia. Para Weber (2013) a organização de grupos sociais e políticos entre as classes feudais foi algo comum. Com o avanço da burguesia na idade média o comerciante substituiu o valor de uso das mercadorias pelo seu valor de troca “onde a aquisição capitalista é racionalmente perseguida” (Weber, 2013, p. 17). É um período de transformação em que se vê uma característica autossuficiente das propriedades feudais na qual as terras começaram a ser arrendadas e a mão de obra começou a ser remunerada com um salário.

A palavra capital vem do latim *caput*, que significa cabeça. Etimologicamente, o adjetivo *capitalis* significa “o que está acima dos outros” a “figura principal”. Notadamente é o sistema econômico que legitima o acúmulo de bens e lucros. Está diretamente associado a patrimônio, tesouro e posse (Houaiss, 2009). O capital surge dentro de transformações históricas que impõem uma nova lógica econômica. Na sociedade feudal o homem baseava sua existência na troca de mercadoria, mas com o novo raciocínio financeiro, passou-se a atribuir um valor para a mercadoria que iria conduzir a monetização e o aprofundamento da importância do dinheiro. Para Marx a necessidade do dinheiro já estava implícita nas relações mais simples e causais. A cédula não foi apenas uma carência, surgiu também como mecanismo para resolver as dificuldades técnicas, assim como uma realização cada vez mais complexa das trocas, uma invenção que facilitará o entendimento da reflexão do trabalho

abstrato. O ouro e a prata foram selecionados para representar esta função de mercadoria absoluta (Marx, 1996, p. 32).

Marx (1996, p.170), ao delimitar a definição de mercadoria, expressa que “nenhuma coisa pode ser valor, sem ser objeto de uso”. O conceito de mercadoria completa o sentido social quando “para produzir mercadoria, não se precisa produzir apenas valor de uso, mas valor de uso para outros, valor de uso social”. Há várias outras coisas manifestas na natureza que possuem valor que é essencial e útil, mas não são medidas pelo trabalho do homem: “o ar, o solo virgem, os gramados naturais, as matas não cultivadas”. E continua sua formulação:

“Quem com seu produto satisfaz sua própria necessidade cria valor de uso, mas não mercadoria. Para tornar-se mercadoria, é preciso que o produto seja transferido a quem vai servir como valor de uso por meio da troca. Finalmente, nenhuma coisa pode ser valor, sem ser objeto de uso”.

O conceito de mercadoria surge com sentido duplo: o valor de uso e o valor de troca. Mercadoria é tudo aquilo que é sujeito a ser comprado e vendido, “as mercadorias são coisas e, conseqüentemente, não opõem resistência ao homem” (Marx, 1996, p. 209). O que se deve fazer é direcionar a atenção para os possuidores dos bens, seus guardiões. Para haver uma relação de troca é necessário que seus donos tenham contato entre si e “se reconheçam reciprocamente como proprietários privados”. A base dessa ligação pode ser legalizada ou não, mas o principal laço que une essas partes “é uma relação de vontade, em que se reflete a relação econômica” (Marx, 1996, p. 209).

Conforme Marx a sustentação do vínculo econômico se dá nos alicerces da reciprocidade, e da boa vontade que rege as conexões de câmbio. Um verdadeiro mecanismo da permuta é devido à mercadoria não ter nenhum valor de uso direto para seu possuidor e sim o valor de uso para os outros “apenas valor de uso de ser portadora do valor de troca e, portanto, meio de troca” (Marx, 1996, p. 210).

Para que se tenha o lucro daquilo que é produzido é indispensável que haja dentro do processo de trabalho uma sobra que vá além do ponto que equivale ao valor da força de trabalho associado ao objeto de trabalho. Esta sobre é o valor excedente. A natureza do capital essencialmente usa a formulação do aumento do valor de um bem em razão de melhoria ou benfeitoria que lhe foi introduzido “a mais-valia forma o excedente do valor do produto sobre o valor dos constituintes consumidos do produto, isto é, dos meios de produção e da força de trabalho” (Marx, 1996, p. 325).

O espírito do capitalismo surge como uma “realidade histórica (...) a unificação de uma totalidade conceitual a partir do ponto de sua significação cultural” (Weber, 2013, p. 51). O



homem passa a enxergar o tempo associado ao dinheiro. A pecúnia passa a ter um significado dentro da cultura e influencia todas as relações. A ética social da cultura capitalista é uma realidade expressa no comportamento dos indivíduos criando sentido nas bases fundamentais dos hábitos e costumes. O sujeito já nasce envolvido no sistema de relações mercantis “como numa ordem de coisas inalteráveis na qual ele deve viver”. A Era capitalista expande-se “ao ponto de dominar a vida econômica, onde educa e seleciona os sujeitos econômicos de que precisa por processo de sobrevivência econômica dos mais adaptados” (Weber, 2013, p. 58).

Cultivar valores sobre bens econômicos tomou um caminho peculiar na civilização ocidental e capitalista. O homem contemporâneo ao estudar qualquer problema da História Universal encontra manifestações que testemunham fenômenos culturais “que repousam em uma linha de desenvolvimento que possui significância e valor universal” (Weber, 2013, p. 13). É de extrema relevância observar a racionalização do trabalho na sociedade ocidental, o qual em nenhum outro lugar foi tão inerente com o surgimento da organização do capital. Esta “organização industrial racional, consonante com o mercado regular” (Weber, 2013, p. 21) não foi a única variante que corroborou para o empreendimento racional capitalista. O contexto que separou os negócios da vida doméstica foram fatores importantes na vida econômica recente. A separação espacial entre trabalho e residência transformou culturalmente seus agentes criando uma mentalidade que legitima a contabilidade racional. Houve progresso em outros momentos da história de atributos contábeis como no Extremo Oriente e na Antiguidade, por exemplo, representando apenas sementes quando comparadas à Era capitalista (Weber, 2013, p. 21).

É procedente observar que “o capital não é um conceito imutável: ele reflete o estado de desenvolvimento e as relações sociais que regem uma sociedade” (Piketty, 2014, p. 52). Com o advento das novas tecnologias, como a automação das fábricas e o uso do computador, por exemplo, houve transmutação nas formas do trabalho e do capital. O computador substituiu vários trabalhadores que antes precisavam executar tarefas e que hoje seriam desnecessários (Dias, 2014, p. 87).

Com o desenvolvimento da tecnologia da informação (TI) a conjuntura vivenciada atualmente é uma alteração de sociedade industrial para a sociedade da informação. É evidente perceber o novo itinerário surgido com o fim da era industrial e a manifestação da sociedade pós-industrial. Os três pilares básicos desta nova sociedade são a informática, a microeletrônica e as telecomunicações (Dias, 2014, p. 89).

Vive-se um corpo social fincado na informação com a explosão dos computadores e o uso intenso da Internet. O principal aspecto desta sociedade das tecnologias de informação (TI) é a imaterialidade, a interatividade, a interconectividade, a instantaneidade, a penetração em todos os setores da sociedade, a inovação e a diversidade (Dias, 2014, p. 90).

## **2.2 Mudança do conceito de trabalho**

A natureza se mantém disponibilizando fontes de energia. O homem toma para si os recursos naturais em seu benefício. Diferente dos animais, a inteligência humana transforma esses recursos, “mas apoderar-se desses recursos materiais da natureza tais como são não é trabalho; o trabalho é uma atividade que altera o estado natural desses materiais para melhorar sua utilidade” (Braverman, 1987, p. 49). A diferença do ser humano para o animal é como ele opera a extração do que está disponível na natureza, vai além de uma ação para satisfazer as necessidades básicas. A distinção se dá pela capacidade de realizar uma operação mental e transformá-la em realidade. A figura mental, primeiro projetada idealmente, será construída e se materializará em forma de objetos e coisas. O fato de “não transformar apenas o material sobre o qual opera, mas imprimir ao material o projeto que tinha conscientemente em mira, constitui a lei determinante do seu modo de operar e ao qual tem de subordinar sua vontade” (Braverman, 1987, p. 50). O poder do pensamento conceitual é a distinção mais profunda que caracteriza os humanos dos outros animais.

O trabalho sofreu grandes mudanças ao longo da história, e o mais fundamental foi quando surgiu a indústria. O processo do trabalho transformou-se radicalmente na sociedade medieval em que o “*rex et regnum*”, literalmente “o rei e o poder real”, representavam a forma de organização do poder político no período da Idade Média (Weber, 2013, p. 16). Este cenário transmutou completamente em novas condições com a implementação das fábricas. O corpo social industrial capitalista é o paradigma que ainda norteia os ofícios contemporâneos. A mudança é manifesta com as transformações contínuas no modo da ação do exercício em cada ramo da indústria: redistribuição do trabalho entre ocupações e atividades (Braverman, 1987, p. 21).

No modelo capitalista de produção há uma questão profunda a ser analisada. Existe uma apologia em educar a todos na visão da engenharia. Por exemplo, um engenheiro pode gerenciar vários trabalhadores com o intuito de não haver desperdício. Para Braverman (1987) esta é a lógica do modo capitalista de produção que, em vez de denunciar as relações sociais

hierárquicas pelas quais acumula riqueza, prefere deixar o trabalhador ignorante e roubar a humanidade no seu direito inato de trabalho consciente e magistral.

O caráter catastrófico que surge junto com o capital está diretamente relacionado com as crises estruturais dentro da mentalidade ocidental: a crescente complicação científica, as lutas de trabalhadores, o pagamento de salários, a jornadas e condições de trabalho, tal como a adaptação de enxergar a fábrica moderna como a totalidade da forma de organização do trabalho (Braverman, 1987, p. 21).

### **2.3 Controle do Capital**

A visão mais abrangente do que é acumulação de capital, e como o trabalhador se insere neste contexto histórico, pode ser encontrada no primeiro volume do Capital (Braverman, 1987, p. 19). Marx mostra os processos de produção na sociedade capitalista que estão intrinsecamente ligados ao controle do capital (Braverman, 1987, p. 19). O dono do capital possui as máquinas, o prédio, o terreno, e assim detém o controle da indústria. De notar que o processo de trabalho sofreu profundas mutações com a era industrial. Um fator que contribuiu fortemente foi o excepcional avanço da ciência, da tecnologia, da produtividade do trabalho, e em certo grau os níveis usuais do consumo da nova classe trabalhadora. Esse cenário produziu efeito direto sobre os movimentos trabalhistas em geral.

“a classe trabalhadora sindicalizada, intimidada pelo grau e complexidade da produção capitalista, e enfraquecida no seu ímpeto revolucionário original pelos ganhos proporcionados pelo rápido incremento da produtividade, perdeu cada vez mais ânimo e ambição de arrancar o controle das mãos do capitalista, tendeu mais a negociar por participação do trabalho no produto” (Braverman, 1987, p. 21).

Essa adequação do trabalho assumiu variantes que podem ser encarada como ideologicamente destrutivas ao longo da história. Destrutivas porque dá ao dono do capital controle total de como conduzir toda a gerência e administração da fábrica.

A característica intrínseca da indústria é ser um conjunto de atividades econômicas que têm como fim a manipulação e exploração de matéria-prima e transformação de produtos. A natureza íntima do capitalismo já surge com uma revolução no modo de executar o trabalho. É possível afirmar que a fábrica tem um caráter universal já que exhibe muito dos seus aspectos comuns em todos os países industrializados. O modo como se organiza a produção tende a ser perene devido aos traços marcantes que identificam sua atividade “a inevitável e

eterna separação dos homens da indústria entre administradores e administrados” (Braverman, 1987, p. 25). Parece ser uma infundável relação antagônica.

O Controlo do capital liga-se com a organização racional do trabalho livre, que se mostra como um tipo aventureiro de se manifestar explorando qualquer oportunidade comercial surgida na guerra, na política ou na administração. A postura de tirar ganhos é perfil comportamental do burguês sóbrio que expressa uma peculiaridade universal com sua organização racionalizada do trabalho. Esta problemática específica da classe burguesa ocidental está internamente ligada com as origens da organização capitalista do trabalho (Weber, 2013, p. 23).

## **2.4 Cultura Universal do Capital**

A cultura do capital foi disseminada no mundo ocidental, coexistindo com a disseminação da racionalidade e com o desenvolvimento técnico e das ciências naturais como a matemática. O interesse capitalista trata destas fontes de conhecimento e suas aplicações pragmáticas na rotina da vida quotidiana e depende delas. Não seria possível essa existência se não fosse o “experimento exato e racional” destas ciências (Weber, 2013, p. 23). A constante racionalização da cultura através dos mecanismos financeiros proporcionou “a utilização técnica do conhecimento científico, tão importante para as condições de vida das massas, foi certamente encorajada por considerações econômicas” (Weber, 2013, p. 24). É de se constatar a importância fundamental das estruturas racionais do direito e da administração. Isso porque o capitalismo só funciona dentro de bases legais “e administrativas calculável em termos de regras formais” (Weber, 2013, p. 24).

Há duas formas de classificar o trabalho na estrutura do capital: o produtivo e o improdutivo. O primeiro está inserido no cenário da geração real que visa formas de trabalho que produzem mercadoria “o operário que constrói um edifício de escritório e o servente que limpa toda noite produzem do mesmo valor e mais-valia” (Braverman, 1987, p. 347). Tanto o trabalho dirigido à criação de bens como de serviço são formas de produção de mercadoria, logo trabalho produtivo. “Ao contratar serviço de jardinagem para conservar a grama de família é consumo improdutivo, enquanto contratar o mesmo serviço para conseguir lucro do trabalho feito é acionar trabalho produtivo para fins de acumulação de capital” (Braverman, 1987, p. 349). Esta é a diferença básica, o trabalho vira uma mercadoria e “o trabalhador um meio direto de criar mais-valia” (Braverman, 1987, p. 353), ou seja, o valor excedente caracteriza o trabalho produtivo. É possível concluir que:

“o trabalho improdutivo contratado pelo capitalista para ajudá-lo na concretização ou apropriação do valor excedente é semelhante ao trabalho produtivo em todos os sentidos, exceto um: ele não produz valor e valor excedente e, por conseguinte, aumenta não como causa, mas muito pelo contrário como consequência da expansão do valor excedente” (Braverman, 1987, p. 357).

Há uma diferença elementar, mas o que deve ser notado é que a consequência do aumento do excedente emitido pelo trabalho produtivo é o que sustenta o trabalho improdutivo. Tecnicamente são distintas, mas as duas massas de trabalho não são um contraste absoluto e não precisam estar contrários um do outro. Constituem uma massa contínua de empregados assalariados que na atualidade ainda é uma realidade (Braverman, 1987, p. 357).

## **2.5 Sociedade Industrial**

A expressão “sociedade industrial” foi empregada de forma sistemática por Raymond Aron e outros autores na década de 1950 e 1960, quando se tornou uma espécie de rigor usá-la. Mas foi Claude Saint-Simon, Auguste Comte e Herbert Spencer que deram surgimento a esta expressão (Kennedy, 2011, p. 368).

A Revolução Industrial pode ser dividida em duas fases: entre 1780 a 1860, com a revolução do carvão e do ferro; e de 1860 a 1914, com a revolução do aço e da eletricidade, iniciada na Inglaterra, e se alastrando rapidamente para o resto do mundo civilizado (Silva, 2008, p. 105). É possível descrever “a sociedade industrial como um conceito analítico” (Kennedy, 2011, p. 368). E depois que Max Weber e outros sociólogos analisaram esse objeto de conhecimento e o classificaram como “tipos ideais” (Kennedy, 2011, p. 368), houve controvérsias. É manifesto que “tipos ideais são abstrações intelectuais existentes apenas em pensamento conceitual, assim como as tendências centrais do real” (Kennedy, 2011, p. 368). Em contrapartida ao usar o conceito e não postular da real existência desta sociedade industrializada é negar sua existência. Exato seria não classificá-la como tipos ideais, mas recolher a existência e características centrais de um novo tipo de sociedade em que se nota uma purificação idealizada dentro do corpo social. Afinal há um consenso que diz “reconhecer que todas as sociedades possuem características e tendências que não sejam os do tipo ideal” (Kennedy, 2011, p. 369) e é positivo pontuar para delimitar o que acontece na esfera da realidade social ou o que se espera dela, por exemplo, uma abstração imaterial fictícia.

Não há dúvida que a predisposição que fez surgir a sociedade industrial foi a ênfase no acúmulo do capital e todo o crescimento econômico orquestrando o princípio e o fim da vida econômica, através de um cenário que favoreceu política e culturalmente “um mecanismo para conceituar as características sociais e tendências a ser exibidas na Inglaterra e na França no final do século XVIII, e grande parte da Europa e as suas antigas colônias de povoamento até o final do XIX” (Kennedy, 2011, p. 369).

Foram as elites intelectuais como os filósofos franceses e utilitaristas britânicos, assim como economistas políticos que deram relevância cada vez mais intensa e profunda nas questões de liberdade, autonomia pessoal e a busca pelo autointeresse individual. Essa classe pensante argumentou que “os governos devem representar os governados, o povo ou cidadãos”. As ideias que eram contemporâneas para a época tomou a mentalidade dos “novos homens” que foi a recém-classe de empresários que se expandiu. (Kennedy, 2011, p. 369) .

## **2.6 Sociedade Globalizada**

A complexidade da globalização envolve várias dimensões: a social, econômica, política e cultural. A produção de mercadoria ocorre em proporções globais, ou seja, a feitura desta mercadoria está dentro da esfera mundializada. Este contexto envolve empresas e indústrias que estão localizadas em diferentes países e regiões do planeta, mas estão interligadas (Alves, 2015 , p. 165).

A globalização só foi possível devido à ideia de desintegração da produção, que significa que cada país passou a produzir bens e materiais que o outro necessita. Consequentemente a este contexto surgiu a integração de vários países por meio do comércio internacional. Isto envolve o vínculo de diferentes setores produtivos através do mercado de importação e exportação. Estas transformações ocorreram com mais intensidade nas três últimas décadas (Alves, 2015 , p. 165).

O contexto da desintegração proporcionou que vários países criassem suas indústrias em outros lugares. As empresas de automóveis fizeram isso, por exemplo. Com isto novas estratégias foram criadas com a finalidade de união entre as diferentes divisões da rede de montadoras. Isto gerou uma competitividade na economia em escala mundial (Alves, 2015 , p. 165).

A rede McDonald's é um exemplo de empresa globalizada que busca firmar e reproduzir suas estratégias e culturas a outras culturas totalmente diferentes. A mentalidade globalizada se reflete no fato, por exemplo, de existir a dedicação para produzir determinados produtos com

a finalidade de atender mercados distantes. As relações econômicas estão em espaço e tempo que estabelecem diferentes funções e isso cria novos valores, e uma rede global que transforma a economia com dimensões mundializadas (Alves, 2015 , p. 234).

“O melhor lugar para produzir pode não ser o melhor lugar para vender e virse-versa” (Dias, 2014, p. 86). Com a globalização o mundo está se tornando um só, interconectando pessoas e criando relações de interdependência. O referencial do produto não é mais se ele é fabricado por determinado país e sim por determinada empresa, com a possibilidade deste produto ter sido produzido em qualquer lugar do planeta, há uma flexibilização em larga escala (Dias, 2014, p. 87).

## 2.7 Princípios da administração científica

A importância crescente dos sistemas de organização no início da Revolução Industrial exposta por Frederick Taylor e sua visão de que “no passado, o homem estava em primeiro lugar; no futuro, o sistema terá a primazia” (Taylor, 1995, p.23) concentra-se na perspectiva que prioriza a sistematização das tarefas em detrimento ao homem.

A teoria da gerência nas últimas décadas do século XIX teve sua conjuntura no enorme aumento do tamanho das empresas, no início da organização monopolista industrial e a consciente regularização da aplicação da ciência na produção. O taylorismo vincula-se mais à criação de métodos e organização do trabalho, e não tanto ao desenvolvimento da tecnologia em que não se apoia com grande expressividade (Braverman, 1987, p. 82).

Taylor revolucionou o *modus operandi* dos métodos e pensamentos administrativos por meio da aplicação dos procedimentos ditos científicos. Muitas das táticas não eram originais, mas sua visão de engenheiro provocou uma mudança de abordagem no mundo industrial. Sua inquietude sobrepairou em eliminar o desperdício e as perdas sofridas pelas indústrias, com o objetivo de aumentar o status de produtividade através de metodologia e técnicas da engenharia fabril. Isto proporcionou um aumento do lucro aos patrões, com sua abordagem inovadora para época, valorizou o trabalho dos operários assegurando uma prosperidade mútua que foi refletida na riqueza do país (Silva, 2008, p. 109).

Como operário na Midvale, Taylor tinha detectado uma forma ineficaz proposta pela empresa: um sistema de incentivo por peça produzida. Com esta experiência ele estimou que a produção de cada operário fosse somente um terço do que poderiam fazer. A esta atitude dos trabalhadores ele chamou de *vadiagem sistemática*. Ele acreditava que a preguiça poderia

ser superada com uma administração capaz de inspirar ou forçar os operários a atingirem os padrões desejáveis (Silva, 2008, p. 109).

São quatro os princípios básicos da administração científica que inovaram a mentalidade do seu tempo. O primeiro é o planeamento, em que se elimina a improvisação e a atuação empírica-prática por uma metodologia do trabalho baseada em procedimentos sistemáticos e padronizados. Isto substituiria a velha “regra do polegar”, que significa a falta de critérios (Silva, 2008, p. 113). A segunda, o preparo, que implica seleccionar os trabalhadores de acordo com as aptidões e prepará-los para produzirem mais e melhor em ajuste físico e disposição racional (Taylor, 1995, p. 84). O terceiro princípio é o controle, em que a gerência monitora o trabalho para garantir e certificar-se da execução seguindo o plano elaborado, da maneira como foi desenvolvido. O quarto princípio é a divisão do trabalho de acordo com suas especializações, ou seja, as atribuições e responsabilidades são distribuídas para que sejam executadas de forma programada no processo de produção (Silva, 2008, p. 114).

## **2.8 Modelo clássico**

Os conceitos de administração ou organização resultam do tempo histórico e social. Portanto, ao se buscar entender a evolução das teorias administrativas é válido tentar entender como as pessoas tratavam este assunto em determinado período histórico (Silva, 2008, p. 104).

A abordagem clássica de gerenciar pessoas preocupou-se quase que exclusivamente na anatomia da organização formal. Uma tentativa de observar de forma analítica o problema da complexidade organizacional encara tradicionalmente a empresa como um meio racional de realização de metas e objetivos e um mecanismo de controlar as forças que desgastam a colaboração humana (Silva, 2008, p. 105).

A abordagem clássica da administração tem a sua gênese durante a Revolução Industrial de 1856 em diante. Com o crescimento desorganizado das empresas surgia a complexidade administrativa em que se exigia um tratamento mais científico para substituir a improvisação e o empirismo dominante. Outro fator foi a necessidade de aumentar a competência das organizações para obter maiores rendimentos dos recursos com o objetivo de enfrentar a competição que aumentava (Silva, 2008, p. 105).

No modelo clássico o foco é centrado nas tarefas, os fatores sociais são ignorados, projetados especificamente para eliminar efeitos negativos das condições sociais. Há o predomínio do autoritarismo e superespecialização das funções. O dinheiro e as metas são os motivadores mais eficazes e os indivíduos são tratados como máquinas de produção. A estratégia de



adaptar as pessoas aos requisitos do trabalho é aplicado, ignorando as múltiplas habilidades que os indivíduos desenvolvem.

Esta visão é contrária à gestão humanista que tem a filosofia voltada para critérios de uma organização empresarial que conduza seus colaboradores à “autonomia solidária no ambiente de trabalho (...) facilitando a internalização de valores sociais (...) e considerando os indivíduos como atores morais” (Arnaud & Wasieleski, 2014, p. 313), com o objetivo de promover a autodeterminação, priorizando a capacidade e maturidade de decidir seu próprio destino. Esta filosofia da autonomia é o núcleo de uma gestão humanista.

Conforme Braverman “a teoria criada pelo modelo científico proposto por Taylor nada mais é que a explícita verbalização do modo capitalista de produção” (Braverman, 1987, p. 83). É importante observar mais uma vez que o capital trouxe uma nova forma de encarar o trabalho. Ele apresenta algo singular para os conceitos de ofício. Foram transformações que surgiram no “modo capitalista de produção em que destrói sistematicamente todo o contexto à sua volta e dá nascimento a qualificação e ocupação que correspondem as suas necessidades” (Braverman, 1974, p.79). Ou seja, o trabalhador não domina sua atividade como um todo, a atividade trabalho é fragmentada para servir a produção. O trabalho está descontextualizado de sua origem primeira.

Quando se fala em gerência científica é notório observar que lhe falta “as características de uma verdadeira ciência porque suas pressuposições refletem a perspectiva do capitalismo com respeito à produção” (Braverman, 1987, p. 83). O ponto de partida não são questões humanas, mas uma reclamação contrária em que visa o ponto de vista capitalista, da gerência, da força de trabalho rebelde em um cenário de relações sociais antagônicas (Braverman, 1987, p. 83).

## **2.9 Surgimento das críticas ao modelo clássico**

A oposição aos métodos de Taylor surgiu dos sindicatos trabalhistas que se sentiam ameaçados em seus privilégios e comodismos. Em um relatório de 1915, a Comissão de Relações Industriais dos Estados Unidos concluiu que administração científica tratava somente com os aspectos mecânico (Silva, 2008, p. 122). Desumanizando os trabalhadores e os fazendo seres estáticos pertencentes ao um arranjo rígido, mais um objeto-peça dentro de uma máquina. Ao confinar as tarefas aos cargos e funções, a administração científica cria um mecanicismo desconsiderando seus aspectos psicossociais, desestimulando a iniciativa pessoal dos empregados (Silva, 2008, p. 122). Surge então a nomenclatura “teoria da máquina”, a concepção mecanicista da administração. Outra crítica seria o esgotamento físico

gerado pela ânsia do trabalhador em querer fazer sempre mais do que o previsto, para o aumento de seu pagamento (Silva, 2008, p. 122).

Ao cultivar a superespecialização do trabalhador na busca por eficiência, por meio da divisão e subdivisão dos operários, deixando-os isolados individualmente, é negligenciado o fato que o ser humano é um ser social. O efeito é uma padronização sistemática devido a esta fragmentação das tarefas, e conseqüentemente a destruição da iniciativa própria. De algum modo o relacionamento interpessoal fica abalado e priva o empregado da satisfação do trabalho, afetando diretamente a dignidade humana. Reduz as tarefas em demasia e atrofiando as aptidões pessoais (Silva, 2008, p. 122).

Além de enxergar os indivíduos como preguiçosos e ineficientes corroborando para uma visão microscópica do homem, a estrutura da administração científica é alicerçada em um sistema monocrático em que as decisões são proferidas e centralizadas numa única pessoa, excluindo decisões colegiadas, em que o cenário é de imposição obrigatória na cooperação, instituindo um padrão. Neste cenário em que os procedimentos geram uma alienação, e a principal virtude é a obediência às ordens superiores, é notório criar-se uma doutrina que se expandiu e contaminou toda uma época (Silva, 2008).

## **2.10 As teorias, escolas e os princípios que fundamentam o modelo humanista.**

O contexto histórico do nascimento do mundo industrial surge em forma de denúncia para alguns pensadores<sup>1</sup>. Eles anteviram o fim da era medieval e das características implacáveis deste período. As queixas sobre essa nova condição foram: o mecanismo da Revolução Industrial, a burocracia da centralização do Estado nacional e as crenças e comportamentos que entram em contraste com o racionalismo iluminista. Isto tirou o homem do centro para um território fértil e repugnante da desumanização crescente (Kennedy, 2011, p. 370). A observação pertinente sobre esse momento de transição histórica é que o homem não seria mais o mesmo depois do Iluminismo e da Era Industrial.

É razoável lembrar que “em todos os períodos da história, em todos os lugares que isso foi possível, houve enriquecimento cruel que não esteve próximo de qualquer tipo de norma ética” (Weber, 2013, p. 60). A revolução Humanista quando se expressou pelo movimento iluminista deu rumo à abolição de muitas práticas bárbaras que caracterizaram períodos irrepreensíveis de boa parte da vida na história da humanidade (Pinker, 2013, p. 20).

---

<sup>1</sup> Joseph de Maistre, Louis de Bonald, Robert de Lamannais (Kennedy, 2011)

### 2.10.1 Iluminismo

Foi o Iluminismo que trouxe para a Europa do século XVIII a luz que defendia o uso da razão contra o antigo regime. A liberdade, autonomia e a emancipação só podiam ser alcançadas através da racionalidade (a luz da razão). As trevas, a Idade Média, representava o antigo regime absolutista europeu tendo a Igreja Católica influenciado e regulado toda a vida cultural e política dos cidadãos. Qualquer expressão fora deste sistema representava “ideias perigosas”. O filósofo Immanuel Kant foi o que mais expressou ideias que representam o início da construção do pensamento moderno em termos racionalistas. Ele contribuiu fortemente com o conteúdo da sua filosofia ao expor que a maturidade é necessária para se atingir princípios de um modelo humanista. Kant nega a tutela do dogma religioso, em que o indivíduo aceita as verdades religiosas com uma postura não crítica. E que por isso não muda o mundo seguindo engrenagens pré-estabelecidas em escrituras já consolidadas pela ordem social. Quando diz

“o Iluminismo é a saída do homem da sua *menoridade* de que ele próprio é culpado. A *menoridade* é a incapacidade de se servir do entendimento sem a orientação de outrem. Tal *menoridade* é por culpa própria, se a sua causa não residir na carência de entendimento, mas na falta de decisão e de coragem em se servir de si mesmo, sem a guia de outrem. *Sapere aude!* Tem a coragem de te servires do teu próprio entendimento! Eis a palavra de ordem do Iluminismo” (Kant, 1995, p. 4).

Há um apelo para o esclarecimento, uma chamada para a racionalidade madura. O aval de novidade que o Iluminismo trouxe na conquista da natureza e de um recente mundo que destruía a ordem estática das sociedades, e com certo desprezo as tradições, é transmutada para o vigente império da razão, em que a coragem é servir a si mesmo em auto-orientação contínua. Kant faz uma solicitação intensa ao exercício autônomo da razão e a liberdade de pensamento resultando na formação e estruturação da consciência Ocidental contemporânea (Kant, 1995, p. 3). Com essas ideias há uma propagação do progresso, do desenvolvimento humano, científico e filosófico. É muito mais cômodo ficar na zona de conforto da tutela externa de uma sociedade estática do que fazer uso da razão autocrítica “sem a guia de outrem” e superar a carência de entendimento pela própria coragem. Um dos propósitos da gestão humanista é que os indivíduos se tornem atores morais para que se tenham resultados socialmente responsáveis (Arnaud & Wasieleski, 2014, p. 314).

Duas definições são importantes: a Ética e a Moral. Tais elucidações ajudam o enquadramento da condução do comportamento humano que está diretamente ligado com a

gestão humanista. A moral pertence ao domínio do espírito do homem e denota bons costumes segundo preceitos estabelecidos por um determinado grupo social. Na filosofia corresponde a cada um dos sistemas variáveis de leis e valores estudados pela Ética. Caracteriza-se por organizar a vida das múltiplas comunidades humanas, diferenciando e definindo comportamentos proscritos, desaconselhados, permitidos ou ideais (Houaiss, 2009). Etimologicamente, o termo moral tem origem no latim *moraalise*, cujo significado é ‘relativo aos costumes’.

A Ética é parte da filosofia responsável pela investigação dos princípios que motivam, distorcem ou disciplinam o comportamento humano (Houaiss, 2009). A ética tem uma dimensão universal e atemporal, a moral tem implicações mais temporais. A moral muda quando os costumes e hábitos de uma época transmutam. A ética, por se ater aos princípios da conduta em grupo, está ligada com a ciência deontológica. A deontologia é parte da filosofia, criada pelo filósofo e juriconsulto inglês Jeremy Bentham (1748-1832) que rejeita a importância de qualquer apelo ao dever e a consciência. Compreende na tendência humana de perseguir o prazer e fugir da dor o fundamento da ação eticamente correta (Houaiss, 2009). A Ética se revela como um tratado dos deveres, cujo objeto de estudo são os fundamentos do dever e as normas morais.

Para Emile Durkheim a única fé que poderia amarrar a sociedade industrial seria a fé no indivíduo moral. “O ‘individualismo moral’ é um produto social, como todas as moralidades e todas as religiões. O indivíduo recebe da sociedade até mesmo as crenças morais que o deificam” (Kennedy, 2011, p. 372).

Por outro lado, existem considerações limitativas ao que se refere à filosofia da moral. Há estudos empíricos sugerindo que é difícil corporações e seus gestores mudarem comportamentos arraigados puramente ocasionado por argumentos morais. Os motivos morais são a base filosófica relevante das partes interessadas dentro de uma corporação no que se refere à tomada de decisões, mas encontra limite em questões práticas. O que não for possível de ser exequível atingirá todas as decisões, ou seja, não será realizado (Spitzeck, 2011, p. 54).

No entanto existe outra perspectiva filosófica que apresenta componentes dúbios ou valores de sentidos opostos que caracteriza qualquer indivíduo da espécie humana. Isto se torna importante devido ao conflito que há numa tomada de decisão dentro da gestão. Uma indagação kantiana relevante do comportamento humano questiona se “a moralidade e a ética são expressões de um princípio racional incondicionado igualmente presente nas leis

imutáveis da natureza”. Esta questão discute os limites da razão (Souza, 2009, p. 9). Ou seja, há no ser humano uma ambivalência a ser analisada: o que motiva o homem a agir moralmente? São suas motivações egoístas ou racionais? O debate kantiano enxerga o indivíduo inserido em uma encruzilhada separado em duas partes divergentes: uma natureza sensível e outra racional. Em que a vontade está entre duas fontes diferentes. Então, terá que escolher entre dois princípios distintos. Ao fazer a escolha isso determinará sua vontade exclusivamente conforme o princípio escolhido. Será o princípio racional ou será pelas solicitações do desejo sensível, determinando sua vontade pelo princípio egoísta (Souza, 2009, p. 17,18)? A experiência humana é rica e diversificada. Em qualquer gestão os administradores estarão sempre no limiar com conflitos a resolver. As decisões serão altruístas para o bem de todos os envolvidos ou serão egoístas para o bem e interesse da empresa?

### **2.10.2 Os principais princípios do pensamento humanista**

Após o período renascentista os filósofos iluministas especificaram a configuração dos princípios humanistas e de todo o pensamento que daria estrutura a este movimento. Foram eles que promoveram as liberdades individuais, os direitos humanos e a democracia participativa. O filósofo Kant destaca o conceito de autonomia moral e sua exigência categórica “sempre trate o outro como um fim e nunca como um meio” (Arnaud & Wasieleski, 2014, p. 319).

Com o início desta época, o humanismo é frequentemente delimitado como uma atitude filosófica que conserva o ser humano na mais alta estima e que reivindica para cada ser a possibilidade de desenvolver sua própria humanidade e suas aptidões individuais, com o intuito de fazê-lo prosperar. Isto só é possível com a autonomia moral, esta habilidade de criar a si mesmo (Arnaud & Wasieleski, 2014, p. 319).

Na visão medieval os seres humanos são criaturas fracas dominadas pela natureza, pelo destino, por Deus e pelo rei. Os filósofos humanistas repugnam esta visão considerada obsoleta, em que o homem é colocado como incapaz, dependente, submisso e sem o poder da reflexão crítica. A proposta humanista eleva os indivíduos à capacidade de assumir responsabilidades em suas próprias vidas, investigando novas possibilidades e ampliando seu potencial através da razão e da educação (Arnaud & Wasieleski, 2014, p. 319).

Ao desenvolver seus talentos o homem tem a capacidade de se metamorfosear, se reinventar, sendo esta predisposição a verdadeira natureza humana, enfatiza o filósofo Montaigne.

Autonomia, liberdade, dignidade humana, o direito ao desenvolvimento do potencial humano estas são as principais ideias Renascentistas e Iluministas (Arnaud & Wasieleski, 2014, p. 320).

### **2.10.3 Princípios personalistas**

A ética empresarial recentemente tem dado mais atenção à filosofia do personalismo (Arnaud & Wasieleski, 2014, p. 320). Mesmo que as ideias personalistas não tenham uma total integração conceitual com a ética de negócios ou a gestão humanista. A essência do personalismo tem sua órbita na existência de pessoas livres e criativas. Com esta definição se introduz um princípio de imprevisibilidade que dispersa qualquer desejo de sistematização definitiva (Arnaud & Wasieleski, 2014, p. 320).

O ser humano, ao contrário de outros animais, tem um território de liberdade e a predisposição de se comportar de forma autodeterminada, assim como a vontade de encontrar sentido na sua existência. O indivíduo é uma atividade nascida na autocriação, comunica e adere nesta manifestação, tomando conta de si mesmo e se reconhecendo em seu ato, como um movimento de personalização constante (Arnaud & Wasieleski, 2014, p. 320).

A criação de si mesmo e o reconhecimento do princípio da autodeterminação, ou seja, a livre escolha do próprio destino, foi destacado por Pico della Mirandole cinco séculos antes e condensa a noção de que o humanismo é uma tendência a tornar o ser humano mais humano, manifestando sua original magnitude ao provocar a participação do próprio homem nos processos históricos e naturais (Arnaud & Wasieleski, 2014).

Um princípio importante para a ontologia humanista: a necessidade de ser reconhecido pelo outro. Esta característica é uma contribuição essencial no perfil do personalismo, a verificação das propriedades que compõem o ser humano. Isto leva em conta a existência do outro, ou seja, a imprescindibilidade de ser socialmente integrado (Arnaud & Wasieleski, 2014).

Os princípios personalistas são pensados para servirem de orientações claras de comportamento. Como, por exemplo, os princípios deontológicos de Kant que são consideráveis e úteis. São máximas universais que se concentram no tratamento entre as pessoas, que tem especial importância nos contextos organizacionais, e que se refletirá no bem-estar dos trabalhadores (Arnaud & Wasieleski, 2014, p. 320).

### **2.10.4 Princípios da publicidade**

A publicidade engloba características daquilo que é posto em disseminação na esfera pública. Empresas e organizações estão em contextos sociais, logo conjunturas públicas. Suas ações estão o tempo todo sendo legitimadas pelo princípio fundamental da publicidade. “Este requisito de legitimação é filosoficamente com base em critério de Kant da publicidade” (Spitzeck, 2011, p. 53).

Kant associa a liberdade àquele que faz uso público de sua razão. Faz um diagnóstico das contenções sociais que impedem o uso da razão. Isto resulta em um cenário em que “por toda a parte se depara com a restrição da liberdade” (Kant, 1995, p. 3).

A conclusão que Kant chega é “em muitos assuntos que têm a ver com o interesse público, é necessário um certo mecanismo, em virtude do qual alguns membros da comunidade se comportarão de um modo puramente passivo com o propósito” (Kant, 1995, p. 3). A publicidade deve servir a este propósito comunitário. E se houver outros fins espúrios ao interesse da coletividade há de se destruir tais fins (Kant, 1995). Ou seja, a publicidade abrange princípios de ações políticas e sociais não podendo nunca se desviar de tais finalidades.

### **2.10.5 Liberdade**

“Não nascemos humanos, nos tornamos humanos”, essa frase de Erasmo de Roterdão tornou-se emblemática durante o Renascimento e representava muito bem o pensamento humanista que começou a ser desenvolvido com os escritos de Petrarque, Erasmo, Reblais e Pico della Mirandole, entre outros (Arnaud & Wasieleski, 2014, p. 319).

A identidade do que seja substancialmente humano aflora devido à educação, assim como a conquista do conhecimento, o desenvolvimento da capacidade de usar acertadamente a liberdade, tal como a discernir o bem do mal. O entendimento de liberdade é o que caracteriza os seres humanos, esse é o ponto principal do discurso de Pico della Mirandole sobre a dignidade humana. O autor neste texto supõe que Deus diria sobre os seres humanos que

“ele sozinho, livre de todos os obstáculos, seguindo sua própria decisão soberana, vai decidir sobre sua própria natureza. Após sua própria vontade e com seu próprio mérito, sendo um modelador e escultor do seu próprio eu. Cria-se em sua própria forma escolhida” (Arnaud & Wasieleski, 2014, p. 319)

O entendimento desta citação, é que o homem tem o poder de criar a si mesmo. Isto é a síntese do ponto de vista humanista. Cada indivíduo tem a capacidade de reflexão e pode decidir abraçar sua liberdade com o intuito de desenvolver alguns aspectos de sua

personalidade, e tornar-se o protagonista de sua própria vida. Uma pessoa possui autoconsciência, autodeterminação e como resultado disto é um sujeito de atos morais. Isto revela, de acordo com os humanistas, que os seres humanos não estão engessados em um pré-determinismo, e logo, podem optar por escolher sua própria autodeterminação (Arnaud & Wasieleski, 2014, p. 319).

O grau de independência de um indivíduo legitima sua liberdade. Para a fundamentação da moral em Kant “somente é possível julgar as ações humanas sob uma perspectiva ética, se pudermos pressupor que foram realizadas de acordo com uma vontade livre” (Souza, 2009, p. 129,130). Um ser não age por causas estranhas ou impulsos alheios a ele, e sim por intermédio de sua razão. E por isso a razão é autora dos próprios princípios, é por isto que tem que considerar o homem como ser livre (Souza, 2009).

Porém é válido incluir na questão da liberdade o conteúdo sugerido por Tocqueville em que ele pressupõe que “libertar as pessoas pode torná-las indiferentes. O indivíduo é o pior inimigo do cidadão” (Bauman, 2001, p. 49). A dualidade do questionamento baseia-se que “o cidadão é a pessoa que visa promover o seu próprio bem estar através do bem estar da cidade. Qual é o sentido de ‘interesse comum’ senão permitir que cada indivíduo satisfaça seus próprios interesses?” (Bauman, 2001, p. 50). Seja qual for a situação e mesmo percebendo os benefícios de seu trabalho em conjunto, os indivíduos perceberão o quanto isso pode limitar sua liberdade. A percepção daquilo que podem ter separadamente daquilo que podem ter quando estão juntos os impedirão de continuar a ajudar (Bauman, 2001, p. 50).

#### **2.10.6 Senso de comunidade**

As noções comumente admitidas pelos indivíduos numa comunidade representam os fortes laços de vínculos comuns a diversos seres, uma comunhão compartilhada em concordância e harmonia.

Na formação da sociedade industrial, para haver uma disposição saudável dos agrupamentos criados pela divisão econômica do trabalho, era necessário estar envolto em associações profissionais administradas por missões éticas. “Tais associações teriam de fornecer aos seus membros oportunidades de companheirismo e comunidade Eles iriam desempenhar o papel desempenhado pelas guildas nas cidades medievais” (Kennedy, 2011, p. 372). As guildas eram agrupamentos em certos países da Europa durante a Idade Média. Os indivíduos com interesses comuns (negociantes, artesãos, artistas) que visavam proporcionar assistência e proteção aos seus membros criavam essas corporações de artesãos (Houaiss, 2009).



Sendo independentes, tais associações podem construir melhor um senso de comunidade entre seus associados, sem vincular-se à sociedade como um todo. Tal cenário proporciona um corpo social composto por agremiações independentes podendo defender seus interesses sem nenhuma preocupação com a sociedade. Pensando desta forma Emile Durkheim reiterou em suas obras que qualquer agrupamento saudável, inclusive a sociedade industrial, precisava estar unificada por consciências coletivas, ou seja, uma elaboração de um valor compartilhado em um sistema de normas (Kennedy, 2011, p. 372).

O senso de coletividade é afetado por uma fragilidade dos laços humanos na pós-modernidade bem descrita pelo sociólogo polonês Zygmunt Bauman (Bauman, 2001, p. 51). Ele analisa o fato dos indivíduos serem estranhos uns aos outros no contexto das cidades. Isto não é algo extraordinário, o ineditismo está em se manter estranho uns aos outros por um longo tempo, e até mesmo perpetuamente. Há uma crise na vivência do senso de comunidade, mesmo se vivendo em cidades com tantas pessoas ao redor. Isolamento, individualismo e solidão é a antítese do senso comunitário. “Se o indivíduo é o pior inimigo do cidadão e se a individuação anuncia problemas para a cidadania e para a política fundada na cidadania, é porque os cuidados e preocupações dos indivíduos enquanto indivíduos enchem o espaço público” (Bauman, 2001, p. 51). Bauman resume a estruturação quase incompreensível das questões públicas: o público é colonizado pelo privado.

A dialética do indivíduo e a coletividade permanecem como o centro do debate na atualidade.

### **2.10.7 A empatia**

"Estar bem é a relação empática, bem sucedida e gratificante, a relação de uma pessoa com os outros, com a natureza e com o todo" (Spitzeck, 2011, p. 51). Neurocientistas e biólogos estão descobrindo os neurônios espelho, a quem chamam de “neurônios da empatia, que permitem aos seres humanos e outras espécies sentir, experimentar e viver a situação de um outro como se fosse a sua própria” (Pinker, 2013, p. 766).

O mais social dos animais parece ser o homem devido ao desejo da busca por participação íntima e solidariedade com os semelhantes. Há investigações de cientistas sociais que buscam reexaminar a história humana com lentes empáticas e não só pela expansão do poder sobre a natureza. O que eles observam é a intensificação e expansão da afinidade a outros *selves* mais diversos, expandindo as fronteiras além da alçada tempo e espaço. O que se precisa e se espera na atualidade é um salto para a consciência empática global. A pergunta lançada por

esses investigadores é: qual é o mecanismo que permite à sensibilidade empática amadurecer e conscientemente expandir-se através da história? (Pinker, 2013, p. 766).

### **2.10.8 Os direitos humanos**

“A gestão humanista é fundamentalmente um conceito de gestão que respeite a dignidade humana incondicional de cada mulher e homem dentro de um contexto económico” (Spitzeck, 2011). O princípio da dignidade da pessoa humana é um valor moral e inseparável à pessoa, todo ser humano é favorecido desse preceito, é o princípio máximo do estado democrático de direito.

Os direitos humanos não são uma novidade. A noção atual que se tem de horror às práticas violentas é uma transformação histórica recente. O cenário anterior era de punições capitais e corporais, o governo usando de violência e a escravidão institucionalizada. “As pessoas perderam a sede por crueldade. Tudo isso aconteceu em uma estreita fatia da história, que teve início na Idade da Razão, no século XVII e avançou extraordinariamente em fins do século XVIII com o Iluminismo” (Pinker, 2013, p. 199).

Surge uma nova ideologia que causa um impacto profundo no comportamento e na mentalidade coletiva chamada humanismo ou direitos humanos. Esse novo fundamento ideológico reestrutura a mentalidade do Ocidente onde “as pessoas começam a ter um sentimento de afinidade com o maior número de seres humanos e a não ser mais indiferentes a seu sofrimento” (Pinker, 2013, p. 199).

Com relação à esfera pública e administração dos direitos humanos existem duas únicas coisas que se espera e se deseja do poder público. Uma é a observação e manutenção dos direitos humanos. A outra é o contexto em que se permita que cada um siga seu próprio caminho e que seja consentido que todos o façam em paz (Bauman, 2001, p. 50).

### **2.10.9 O comércio gentil**

Um dos pilares da pacificação e que estimulou muito as relações humanistas foi o desenvolvimento do comércio gentil. A ideia do intercâmbio de benefícios pode converter a guerra em ganhos mútuos. Esta foi uma das contribuições-chaves do Iluminismo, resgatada pelas pesquisas na biologia contemporânea com a explicação de como evoluiu a cooperação fora do parentesco (Pinker, 2013, p. 908).

“A lucratividade da cooperação mútua é ao menos parcialmente exógena, pois depende de mais elementos afora a disposição dos atores para comercializar: depende

também de que cada um deles se especialize em produzir algo que o outro quer, e da presença de uma infraestrutura que lubrifique o intercâmbio, como transporte, finanças, contabilidade e execução de contratos. E uma vez que as pessoas se iniciam no intercâmbio voluntário, são encorajadas a adotar a perspectiva do outro para obter o melhor acordo” (Pinker, 2013, p. 908,909).

É evidente que a empatia nestas relações comerciais e a ideia de “o cliente tem sempre razão” cria um contexto favorável para o desenvolvimento de inter-relações em que as partes não percam o respeito e a consideração pelos interesses recíprocos. O comércio gentil e o Leviatã foram um dos propulsores do processo civilizador a partir da Baixa Idade Média, conforme Pinker analisa a teoria do sociólogo alemão Norbert Elias. Foram os reinos em expansão que além de punirem as pilhagens (roubos e saques praticados por grupos de pessoas), nacionalizaram a justiça e arcaram com a infraestrutura de intercâmbio, incluindo dinheiro e execuções de contratos. A sociedade foi se transformando com os avanços tecnológicos, estradas, relógios, a remoção de tabus contra os juro, as inovações e competições. Em conjunto, esta conjuntura tornou o comércio mais atrativo. E assim os mercadores, artesãos e burocratas tiraram os guerreiros cavaleirescos do cenário medieval (Pinker, 2013, p. 909).

#### **2.10.10 Cosmopolitismo**

Uma novidade histórica foi a força do cosmopolitismo, que levou a alfabetização, a mobilidade e os meios de comunicação de massa a um progresso sem igual. Isto fez com que as pessoas pudessem considerar pontos e perspectivas diferentes delas, e com isso ampliando os círculos de afinidades para incluí-las em suas órbitas. (Pinker, 2013, p. 25). Esta dilatação do círculo de simpatia em que os pontos de vistas alheios mudam a resposta emocional, fez com que os indivíduos se preocupassem além do bem-estar individual com o do outro. Um entrelaçamento, uma fusão de interesses favoreceu o senso de comunidade preocupada com os sentimentos alheios. Foi com os avanços tecnológicos na indústria editorial e nos transportes a partir do século XVII que “criaram uma República das Letras e uma revolução da leitura, em que sementes da Revolução Humanitária lançaram raízes” (Pinker, 2013, p. 917).

#### **2.10.11 Escola das Relações Humanas**

Os estudos de Hawthorne desencadearam uma série de descobertas sobre o comportamento humano no trabalho (Silva, 2008). Elton Mayo (1880-1949) coordenou esta experiência

realizando quatro estudos com relação ao comportamento e aos resultados da produtividade no trabalho entre 1923 e 1944 (Silva, 2008). Mayo foi psicólogo que nasceu em Adelaide, na Austrália e trabalhou a maior parte de sua vida na Harvard Business School (Silva, 2008, p. 186).

Um dos estudos (especificamente o terceiro) (Silva, 2008) foi a pesquisa desenvolvida em três indústrias metalúrgicas em que ocorria um alto índice de faltas no trabalho, com exceção em uma delas. Neste grupo, Mayo descobriu que a reputação do trabalhador era valorizada e que isto era consequência do treinamento dado aos contramestres muito tempo antes, com o objetivo de preservar a dignidade pessoal dos empregados o que se manteve até aquele momento. “O treinamento dos contramestres se fundamentava em serem pacientes, atenciosos e em evitar o descontrole emocional no trato com seus subordinados” (Silva, 2008, p. 187)

Os experimentos de Hawthorne têm importância profunda na teoria das organizações. Durante estes estudos, os teóricos das corporações começaram aprender e compreender como o trabalho de grupos, assim como as atitudes e necessidades dos trabalhadores sensibilizam sua motivação e sua atuação. E depois o programa apurou e demonstrou a enorme diversidade do quebra cabeça da produção em relação à eficiência e produtividade (Silva, 2008, p. 187).

O estudo está longe de ser perfeito, mas têm mérito científico devido ao método aplicado a questões organizacionais e por buscar, pela necessidade de avaliação de hipóteses e experimentação controlada, a primordialidade de manter a mente aberta e indagadora enquanto se investiga pelo viés da ciência (Silva, 2008, p. 187).

Algumas conclusões foram tiradas das pesquisas. Uma delas releva que os empregados não eram motivados apenas por fatores externos, pagamentos e condições físicas da esfera do trabalho. Os fatores psicológicos influenciavam a produtividade, não apenas os fisiológicos (Silva, 2008, p. 193).

Conteúdos conclusivos significativos do experimento de Hawthorne: as relações sociais entre os operários e a supervisão estimulavam circunstâncias favoráveis no aumento da produtividade; quando havia tendência de liderança nos grupos mais sociáveis as dificuldades eram superadas com maior facilidade; a satisfação ou insatisfação com a realização das tarefas afetavam grandemente a repercussão da produção, logo a intenção dos trabalhadores; o grupo exercia vasta influência sobre os indivíduos, quando havia diretrizes estabelecidas pelo grupo isto afetava o comportamento do indivíduo. Inovações e melhorias técnicas não eram bem vistas porque os trabalhadores se sentiam explorados por tais mudanças (Silva, 2008, p. 193).

A contribuição desta pesquisa foi magnânima. Pode-se perceber que “os acréscimos na produtividade não eram causados por eventos físicos, mas por uma complexa reação de cadeia emocional”. Ou seja, “a produtividade não é um problema da engenharia, mas de relacionamento de grupo” (Silva, 2008, p. 194) .

Os indivíduos que se sobressaíram, melhorando sua produtividade e desempenho pela simples atenção que lhes foi dada e não pelos fatores específicos, foi denominado de *efeito Hawthorne* (Silva, 2008, p. 194).

Os estudiosos da perspectiva humanística consideram que a estrutura da organização do trabalho é um sistema social. O comportamento na organização, na esfera das relações humanas, é produto de sentimentos e atitudes. Pontuam que o foco nos pequenos grupos e nas qualidades humanas e emocionais dos empregados são fundamentais para o desenvolvimento das inter-relações. A ênfase é na segurança pessoal e nas necessidades sociais dos trabalhadores para o alcance das metas organizacionais. Em relação aos resultados, concluem que empregados mais felizes tentam produzir mais (Silva, 2008, p. 196).

O conceito de ser autorrealizado segundo pesquisadores mais atuais seria um termo mais adequado para explicar as motivações humanas. Cientistas comportamentais enfatizam que as estruturas organizacionais alicerçadas no valor são mais democráticas e menos autoritárias do que o modelo clássico (Silva, 2008, p. 195).

Existem severas críticas sobre as teorias das relações humanas desde quando esta surgiu como filosofia, por volta de 1930. Há expressões jocosas como *happiness boys* ( garotos da felicidade) significando o destaque dado no quesito sentimental dos membros das organizações (Silva, 2008, p. 196).

Prosseguem antagônicos, apontando erros sobre a validade científica e a miopia dos enfoques. Esses dois pontos são vastamente discutidos pelos críticos. Argumentam a falta de foco no trabalho e muita ênfase nos relacionamentos humanos e o excesso de motivação econômica para controlar o comportamento dos indivíduos. Ainda referem-se a superpreocupação com a felicidade devido a máxima “empregados felizes, serão empregados produtivos”. E reprovam a ideia de grupalidade em que o antindivíduo sacrifica os valores pessoais para uma aderência sufocante da compatibilidade dos padrões grupais (Silva, 2008, p. 197).

#### **2.10.12 A Escola Comportamentalista**

O tratamento comportamentalista originou-se do desdobramento da Teoria das Relações Humanas, numa tentativa de consolidação do enfoque das ligações dos seres humanos nas

organizações. Essencialmente estabelece uma crítica à Teoria Clássica e aos princípios edificados pelo mecanicismo. Esta abordagem trouxe outra visão trazendo à tona maior valorização do comportamento do indivíduo e uma redução das posturas normativas das teorias Clássicas, Burocrática e das Relações Humanas (Silva, 2008, p. 200).

O comportamentalismo pode ser definido como uma teoria psico-socio-filosófica que pretende clarear fenômenos sociais através da conduta dos indivíduos e o conhecimento das causas que intervêm em tal comportamento. Para alguns estudiosos a importância maior foi a ruptura que este movimento promoveu com as teorias da administração anteriores que já pareciam obsoletas. Propõe um novo padrão de pesquisa e teorias numa tentativa de liberar das ideias preconcebidas das dinâmicas de grupo e iniciar uma perspectiva mais profunda e experimental (Silva, 2008, p. 203).

Os resultados das experiências de Hawthorne, dando atenção à importância da organização social e às teorias de motivação do indivíduo agilizaram o trabalho de estudiosos e escritores entre 1950 e 1960. “Esses estudiosos adotaram uma orientação mais psicológica com foco na harmonia pessoal do trabalhador na organização e nos efeitos dos relacionamentos intergrupais e dos estilos de liderança” (Silva, 2008, p. 200). Este movimento estava envolto com o comportamento organizacional, que significa o estudo dos indivíduos e grupos nas organizações.

Neste movimento o maior nome comportamentalista é Herbert Alexander Simon (1916-2001). Em seus estudos, destacou-se o conceito de ‘homem satisfatório’ que tem como sentido de revelar o objetivo da administração, que é o alcançar uma condição que satisfaça todos os pontos de vista, no sentido de ser ‘bastante bom’ em todos os aspectos, em vez de conduzir o melhor curso da ação possível e não ‘maximizar’ ou ‘otimizar’ tais procedimentos. Com isso, Simon refuta o pressuposto da racionalidade que alicerça as teorias na esfera da economia, a teoria dos jogos e do processo decisório estatístico (Silva, 2008, p. 203).

### **2.10.13 Filosofia da Experiência e Fenomenologia**

Ao pensar em premissas e correntes com viés humanista alguns conceitos são importantes para a expansão da formação do sujeito e responsabilidade individual, social e filosófica. A Filosofia da Experiência ao sugerir o uso do pensamento científico proposto em novo enquadramento, tem a intenção de questionar a concepção dos métodos tradicionais quando estes não são possíveis de obter a satisfação dos resultados. Com isto, procura-se ir em

direção às consequências dos resultados sobre a prática, cria-se uma articulação entre método experimental-científico e o valor (Fraga, 2009, p. 44).

Fenomenologia é o estudo das coisas em si mesmo, um mergulho no movimento do acontecer. Distingue-se da tradicional justificativa da ação e sua legitimação no mundo e na vida. Implica uma conexão entre fato e valor (Fraga, 2009).

Para surgir o sentido filosófico da ação administrativa é fundamental a conexão de Filosofia da Experiência e Fenomenologia porque faz aparecer o critério da Relevância (Fraga, 2009). As consequências dos resultados sobre a prática, o estudo das coisas em si mesmo e o valor dialogam sobre o eixo da relevância humanista.

Este fundamento da ação administrativa encontra-se intrincado com o intencional, o consciente e o essencialmente humano. Ir além das meras justificativas pelos resultados abrangendo uma visão mais compreensiva, em que busca legitimação após as considerações das implicações de suas ações na prática no “mundo da vida”. “A relevância do humano sobre os resultados da experiência é o sentido buscado por ambas as posições filosóficas, cuja concepção de educação implica autodeterminação engajada e profundas discussões sobre a questão do outro e do social” (Fraga, 2009, p. 44).

A relevância é justamente a abordagem educacional que se dá na ação administrativa, devido o contexto de ser uma ação mais compreensível, em que se exige uma didática para ponderar os efeitos decorrentes para o humano e sua formação (Fraga, 2009, p. 44). Educar gestores para desenvolverem aptidões que insiram o outro de maneira consciente.

Com vista em aprofundar o aspecto da relevância é importante referenciar o paradigma de Benno Sander na educação, aprofundar a distinção do aspecto humano na ação da administração. Os argumentos deste autor frisam que o mais nobre e mais abrangente é a relevância porque diz respeito ao que é essencialmente humano (Fraga, 2009).

Relevância na prática da gestão, na teoria da administração e no ensino da administração como fator central enfatizando a necessidade de desenvolvimento de fundamentação teórica para aprofundar a compreensão do valor relevante no trabalho acadêmico, sendo este valor distinto concebido como critério de natureza eminentemente filosófica (Fraga, 2009, p. 45).

A filosofia é inerente ao homem, é ela que cria o questionamento na esfera das relações humanas. Por exemplo, é dentro da filosofia que se pode perguntar: para que existe uma organização humana? Independente da atividade ser de natureza educacional, serviços, pesquisa ou produção, ela busca o sentido da vida em cada contexto vivenciado, não

reduzindo o ser humano à esfera social, pedagógica, política e econômica, para não causar limitações paradigmáticas que limitam o acesso a dimensões múltiplas (Fraga, 2009, p. 46).

#### **2.10.14 Teoria da ação comunicativa de Habermas**

A teoria da ação comunicativa ressalta o diálogo, e sob esse diálogo o consenso entre os interlocutores. Para o filósofo Jürgen Habermas a racionalidade é inerente ao diálogo. A razão comunicativa é um instrumento excepcional da comunicabilidade humana devido ao entendimento mútuo na coparticipação que é experimentada. Essa interação gera um ponto de vista do mundo e do que é possível de ser acordado (Oliveira, 2012, p. 135). A intervenção do diálogo é um esforço da racionalidade, e da capacidade que os sujeitos sociais têm de interagirem de forma grupal, perseguindo racionalmente seus objetivos.

É um privilégio dos homens a manifestação da razão comunicativa, para isto é necessário ter o uso da linguagem que tem o objetivo de chegar ao entendimento. Ao usar este instrumento os homens podem usufruir valores em comum. A este acordo entre valores comuns nascido do diálogo há uma validação de determinados símbolos. Por exemplo, se fosse de comum acordo a não existência de guerras imperialistas e isto se tornasse uma combinação mútua entre todos, o resultado por esta concordância seria o fim de tais guerras, uma decisão coletiva. Esta decisão introduzida na cultura viraria um valor cultural: a repulsa por intervenções bélicas seria um senso comum (Oliveira, 2012, p. 135).

Habermas destaca que qualquer pessoa que aja segundo a ação comunicativa está efetuando uma fala com pretensões de ser universal. Pelo menos a intenção deste discurso deve apresentar essa aspiração de validade e a pretensão da possibilidade de ser defendida (Oliveira, 2012, p. 136).

No decurso da fala “o falante deve escolher uma forma de expressão inteligível, de forma que tanto ele como o ouvinte possam compreender-se um ao outro” (Oliveira, 2012, p. 136). Nesta interação comunicativa a tarefa deve ter a intenção de expressar uma máxima verdadeira, “um conteúdo proposicional, cujas pressuposições existenciais estejam satisfeitas de forma que o ouvinte possa partilhar o conhecimento do falante” (Oliveira, 2012, p. 137). Por isso que a intenção tem que ser expressa de uma forma verdadeira, de uma maneira que o ouvinte pondere o conteúdo do discurso sendo crível, íntegro de confiança.

A validação da fala também passa pelo filtro das normas e valores permanentes. Deve-se esperar que tanto o emissor quanto o receptor estejam em concordância mútua, para que o receptor do discurso o aceite. E para isso tem que haver uma base normativa reconhecida por



ambos. Habermas ainda completa “além de tudo isso, a ação comunicativa só poderá permanecer intacta enquanto todos os participantes supuserem que as pretensões de validade que reciprocamente efetuam são representadas justificadamente” (Oliveira, 2012, p. 137).

O entendimento que surge da concordância do diálogo tem o propósito de chegar a uma mutualidade de compreensão recíproca, na sabedoria compartilhada e na confiança correspondente. A consonância entre os interlocutores está baseada na verificação de quatro anseios: compreensibilidade, verdade, sinceridade e acerto (Oliveira, 2012, p. 137).

### **2.11 A visão contemporânea da gestão humanista**

O caso moral da gestão humanista se insere e está diretamente relacionado ao modo como a vida é conduzida e os aspectos da legitimidade da conduta empresarial. O contexto social e ambiental das organizações contemporâneas é a zona em que a gestão humanista pode criar ambientes decisórios e reflexivos sobre seu papel coletivo. Isto porque necessitam legitimar sua conduta diante de um complexo cenário em que um conjunto de partes estão interessados (Spitzeck, 2011, p. 53). Tudo que está relacionado com o social e sua legalidade incluem-se na publicidade: sendo aquilo que pertence ao domínio público.

Existe a necessidade de um fundamento ético e antropológico de economia e negócios, que enfatize a importância de uma correta compreensão dos valores humanos e da natureza humana para o bem da economia e das próprias empresas (Melé, 2009, p.414).

As ciências da psicologia e da sociologia têm dado aportes proveitosos para uma melhor compreensão de como o comportamento humano se desenvolve e como os desempenhos sociais dos grupos ocorrem. Mas linhas conceptuais subjacentes das ciências sociais ainda enxergam os seres humanos como recursos humanos para lucros, sendo uma visão da natureza humana bastante incompleta.

Isto limita ainda mais a visão estreita do *homo economicus* que reforça um modelo em que o indivíduo é um personagem fictício. Sujeitos são descritos como seres racionais com autointeresses utilitários, maximizando suas utilidades, geralmente impulsionados pelo desejo de riqueza e satisfação pessoal, e evitando trabalho desnecessário. A racionalidade é entendida como instrumental, ou seja, para avaliar a eficácia comparativa de um meio para se conseguir um fim (Melé, Editorial Introduction: Towards a More, 2009, p. 413).

A perspectiva de que o indivíduo pode fazer contribuições proveitosas implica considerar o valor original de cada um dentro da organização. E as condições necessárias para fazer

florescer sua humanidade não podem ser ignoradas (Melé, Editorial Introduction: Towards a More, 2009, p. 413).

## **2.12 Modelo humanista**

### **2.12.1 Desenvolvimento da virtude humana**

Paradigma é uma estrutura que serve como modelo, é um parâmetro que auxilia como norte, uma referência padrão (Houaiss, 2009). Um conjunto de ideias que caracterizam um protótipo com traços peculiares ao molde. Em se tratando de gerência “a gestão pode ser considerada humanista quando sua perspectiva enfatiza as necessidades humanas comuns e é voltada para o desenvolvimento da virtude humana” conforme (Arnaud & Wasieleski, 2014, p. 314) relevando a qualidade daquilo que é considerado correto e desejável em forma de atributos manifestos no indivíduo em que há uma inclinação para fazer o bem. O paradigma humanista usa a “filosofia humanista para lidar com os princípios orientadores da discricção administrativa com o objetivo de aumentar a probabilidade de resultados pró-sociais que seriam considerados socialmente responsáveis” (Arnaud & Wasieleski, 2014, p. 314).

A proposição do modelo é criar empregados autodeterminados para levar a responsabilidade social para a esfera individual “e a consecução dos objetivos sociais, dentro do local de trabalho e fora da empresa, para as partes interessadas externas” (Arnaud & Wasieleski, 2014). Assim é possível abrir espaço para gestão humanista poder chegar à permissão de uma responsabilidade que engloba a esfera corporativa.

### **2.12.2 Autonomia solidária**

A construção de um modelo de pensamento da gestão em termos de filosofia humanista com o propósito de autonomia solidária é uma finalidade desafiante. O objetivo é a internalização de valores sociais considerando os indivíduos como atores morais para que se tenha resultados socialmente maduros. O núcleo da condução na gestão mais humana é colocar o bem-estar, a satisfação e a auto-realização dos recursos humanos como prioridade (Arnaud & Wasieleski, 2014, p. 313). Quando aplicada no departamento que é responsável em

estabelecer as relações entre seus colaboradores e a empresa, apresenta uma solução para o desenvolvimento da manutenção de resultados conscientes (Arnaud & Wasieleski, 2014, p. 313).

O Humanismo está preocupado com a autonomia dos indivíduos e seu tratamento adequado (Arnaud & Wasieleski, 2014), e em emancipar pessoas para que elas alcancem a maturidade necessária e possam atingir independência solidária, agindo como sujeitos livres. O efeito de um tratamento adequado eleva o padrão moral e inspira o respeito nas inter-relações, e as consciências vivendo em coletividade mantêm-se em autogoverno. A responsabilidade recíproca dinamiza o interesse comum.

Existem pesquisas empíricas na área dos negócios que apresentam modelos de transição que abordam uma conduta mais preocupada com os indivíduos. O que existe atualmente são modelos rentáveis, mas não humanistas (Spitzeck, 2011, p. 51). Modelos morais e integradores são necessários para que haja amadurecimento da consciência voltada para questões humanas.

Há uma necessidade urgente de remodelagem de como as empresas funcionam atualmente. Para poderem adquirir um comportamento mais humanístico é necessário reverem seus conceitos, questionar sua conduta, e terem iniciativas que transformem modelos e maneiras arcaicas em parâmetros que valorizem o desenvolvimento (Spitzeck, 2011, p. 51).

### **2.12.3 Padrão de pensamentos**

Segundo Spitzeck (2011) a tomada de decisão é feita em cima de padrões de pensamento de como o público alvo funciona. Ou seja, *o modus operandi* no qual as organizações desenvolvem suas deliberações depende diretamente de como seu grupo alvo se comporta. Um tipo de negócio surge devido ao pensamento padrão de determinado contexto econômico. A natureza comum de um típico padrão de pensamento é que eles guiam os sujeitos na busca de informações para a tomada de decisão. Seja em partidos políticos, corporações ou em qualquer outro contexto, os padrões de pensamentos permitem codificação das informações, ou seja, o conteúdo tem que fazer sentido em seu ambiente. Isto revela a relevância, ou não, dada a determinada situação (Spitzeck, 2011, p. 52).

Spitzeck (2011) explana as alegações feitas em pesquisas a favor de uma transição para a gestão humanista alicerçadas dentro da literatura. Os dados são analisados dentro de padrões de pensamentos implícitos, ou seja, está tácito dentro de tais aspectos: os critérios de inclusão

e exclusão de tomada de decisão e os critérios de tomada de decisão final. Nos critérios de tomada de decisão final estão resoluções que inclui o *cui bono*, isto é, os benefícios.

A palavra *cui bono* é uma expressão latina que significa “para benefício de quem?”. O que importa dentro destas investigações são as limitações que foram encontradas para as mudanças que auxiliam os argumentos para consolidar a gestão humanista (Spitzeck, 2011, p. 52).

#### **2.12.4 Servir pessoas é um ideal realizável**

Spitzeck (2011) endossa que os diálogos abertos estabelecidos no ambiente dos negócios desempenham um papel fundamental de gerar valores. Deve cumprir um propósito essencial de ajudar os gestores a entender que a base de uma gestão humanista é trabalhar em favor de alguém, ou seja, trabalhar para servir pessoas.

As empresas com alto propósito de vivenciar os valores que vão além da rentabilidade como, por exemplo, ter a missão de proteger o ar livre ou fornecer equipamentos para as pessoas desfrutarem da natureza, transcendem a finalidade ganho. Demostram estratégias e práticas que visam à criação do bem-estar humano. Transmutando o restringimento rentável e se preocupando com os efeitos de propagar auxílio (Spitzeck, 2011).

É possível tornar uma idealização viável. Já existem empresas que fazem isso. Tem-se o caso do Grameen Bank. Empresa fundada em 1976, precursora no desenvolvimento de micro-finanças e tendo criado 30 empresas destinadas a atenuar a pobreza. Estes casos de modelo de negócio social requerem nova proposta de valor, ou melhor, cadeias de valores e equações de lucro sugerindo inovação no modelo de negócio, de acordo com Yunus *et. al.* (2010).

Servir pessoas com uma finalidade social demonstra a vastidão da abordagem humanista dentro da gestão de negócios. Não é um comportamento fantasioso fruto de devaneio idealista e sim, uma ideia bastante viável com exemplos de sucesso.

A maioria das empresas começa a prestar atenção à possibilidade de as considerações morais se traduzirem em impacto económico, seja através de nova regulamentação ou grupos de pressão. Já foi dito que argumentos morais não sustentam tomadas de decisões nem mudam seus gestores. O que transforma são as possibilidades práticas (Spitzeck, 2011).

Yunus *et. al.* (2010) demonstra que a experiência da Grameen Bank sugere um novo modelo de negócio em que as partes interessadas substituem o perfil de acionistas com foco apenas na potencialização do valor. Propõem fortalecer o capitalismo através de ações para enfrentar os esmagadores problemas globais como a fome e a falta de energia elétrica.

Muhammad Yunus ganhou o Prêmio Nobel da Paz em 2006 por seu empreendedorismo social. Criador do conceito de microcrédito, ao fornecer microcréditos ajudou milhões de pessoas de Bangladesh a sair da pobreza e a ser financeiramente autossustentáveis. Criou também o Grupo Grameen em 1983, como consequência do Banco Grameen. A palavra Grameen significa aldeia, e tem a ver com uma iniciativa sua anterior, um movimento de emprestar dinheiro a pessoas aprisionadas pela pobreza por agiotas (Yunus, Moingeon, & Ortega, 2010).

#### **2.12.5 Argumentos para a mudança de gestão**

Os casos de negócios de empresas responsáveis são os melhores argumentos para a construção da gestão humanista. Estes casos sugerem que este estilo de gestão compensa. “As decisões corretas são aquelas que são rentáveis. Decisões erradas são caras” (Spitzeck, 2011, p. 52). É sabido que os problemas sobre ausência de impactos sobre rentabilidade nem precisam ser abordados, uma vez que o último critério de uma tomada de decisão é a rentabilidade. A maior preocupação para acionistas e proprietários que participam do sucesso econômico de uma organização é a rentabilidade. Tem sido feito pesquisas sobre interdependência do comportamento responsável e os resultados financeiros. O que eles concluem é que a rentabilidade social é simplesmente um bom negócio (Spitzeck, 2011, p. 52).

Há um argumento no mercado com a expressão “comportamento responsável-pagador” que sugere ser muito convincente ao que se atribui os principais critérios das decisões dos gestores. É atraente para muitos porque uma vez que se paga então a motivação do lucro conduzirá a corporação a agir cada vez mais responsabilmente. Mas esta mentalidade reduz a organização à estagnação devido a pouca mudança requerida na estrutura organizacional no quesito tomada de decisão. É dissonante empresas serem conduzidas dentro desta mentalidade em que a forma de adquirir o entendimento responsável é simplesmente olhar o custo e benefícios (Spitzeck, 2011, p. 52).

“No entanto, a questão permanece: é possível convencer alguém a perseguir uma gestão humanista pelo argumento de rentabilidade sozinha?” (Spitzeck, 2011). Com todos os resultados estimulantes há um argumento que engessa e que tem sido criticado por numerosos pesquisadores por razões morais. Um pensamento dirigente “argumenta que a busca egoísta do lucro é incompatível com o comportamento verdadeiramente responsável” (Spitzeck,

2011, p. 52). A ligação da forma de conduta egoísta estando sempre ligada a rentabilidade parece ser uma questão irrefutável.

Atuação responsável é necessária em circunstância de perda econômica. Um exemplo disto é quando existe a defesa dos direitos humanos nos casos de trabalho escravo. Pela lógica econômica do lucro e da forma sempre rentável de produção o trabalho escravo seria viável. Este tipo de entendimento configura o ponto de vista econômico do caso de negócio instrumentalizado que se integra com outro fator que é o objeto social com finalidade de maximizar lucros (Spitzeck, 2011, p. 52).

Isto levanta um questionamento importante sobre o tipo de pensamento padrão conduzido nestes formatos de negócios instrumentalizados. Será que nestes casos eles realmente podem promover algum comportamento verdadeiramente responsável e humanista (Spitzeck, 2011)? A questão *cui bono* (para benefício de quem?) do ponto de vista dos casos de negócio é o último critério de tomada de decisão que favorece proprietários e acionistas sistematicamente no processo de deliberação. Uma polêmica vem provocando conflitos de alto nível entre as corporações e organizações da sociedade civil, como, por exemplo, a Shell Brent Spar. As partes interessadas que não têm impacto sobre a rentabilidade da empresa não precisam ser consideradas nas decisões da organização, uma exclusão sistemática da cota secundária envolvida (Spitzeck, 2011, p. 52).

A Nike e o trabalho infantil, a Coca-Cola e o Greenpeace, para referenciar apenas esses dois, têm um assunto comum central compartilhado: anteriormente essas partes interessadas eram impotentes, mas depois construíram as condições necessárias para prejudicar economicamente a corporação. Então, com isso, o sistema de tomada de decisão corporativa pode percebê-los como relevantes. “Essas partes interessadas foram capazes de traduzir suas preocupações morais em punições econômicas” (Spitzeck, 2011, p. 53).

“Como sugestão - um caso de negócio que faz a coisa certa e precisa ser justificado pela sua recompensa econômica é amoral, ou seja, uma ferida auto-infligida que prejudica a reputação da corporação”. Esta frase foi dita por Sir Geoffrey Chandler, ex-gerente sênior da Royal Dutch/Shell e pode se concluir com ela que os casos de negócios devem sofrer ajustes de mentalidade para a vivência da gestão responsável assim como os padrões de pensamentos dos atuais gestores (Spitzeck, 2011, p. 53).

A tomada de decisão orientada pelo lucro exclui sistematicamente as partes interessadas moralmente significativas. Faz com que os comportamentos irresponsáveis em relação às questões morais foquem apenas no custo. Nenhum estudo encontra uma correlação positiva

entre comportamento responsável e desempenho financeiro. Essa mentalidade acaba sendo uma falácia moral visível em tal discurso (Spitzeck, 2011).

#### **2.12.6 Como a vida é conduzida**

A gestão humanista está diretamente relacionada com a conduta empresarial e como é encarada esta conduta com relação à vida e sua legitimidade. A visão de mundo é importante porque gestores estarão diante de problemas que envolvem os contextos sociais e ambientais mais complexos. E terão que administrar um vasto conjunto de partes interessadas (Spitzeck, 2011, p. 53) potenciando uma inteligência coletiva diante das adversidades.

Ética e publicidade fazem parte da lógica da esfera pública. A dificuldade em fornecer respostas convincentes sobre o impacto ambiental ou dos direitos humanos que executivos experimentam na empresa pode ser superado quando as decisões envolvem as partes interessadas e são legítimas. Exige a organização transmutar a incapacidade de responder e levar em conta as reclamações das partes interessadas. Com isto, não existirá o critério de inclusão ou exclusão explícita e sim tomada de decisão aglutinadora (Spitzeck, 2011, p. 53).

Um bom exemplo foram os proprietários de Malden Mills que horaram seus compromissos com a comunidade local após um incêndio que destruiu as instalações de produção. Ao invés de moverem a produção no estrangeiro, que seria mais barato, preferiram reconstruir as instalações e continuaram a pagar os trabalhadores mesmo durante o tempo de inatividade (Spitzeck, 2011).

Os vilões morais existem e ficam no extremo oposto desta conduta, são os fantasmas que assombram a ética. Nestes casos as corporações agem com as considerações morais, a fim de economizarem os custos ou para aumentar as receitas (Spitzeck, 2011).

Um caso famoso é da Ford Pinto, um modelo de carro desenvolvido para o mercado americano. A sua reputação caiu vertiginosamente quando foram descobertos problemas no modelo. Ford decidiu não tomar medidas de segurança para o aumento da proteção do veículo porque sairia mais caro que os custos de litígios, e de compensação para os casos em que as pessoas estavam morrendo devido aos problemas de segurança (Spitzeck, 2011, p. 53).

Os exemplos de ilicitudes extremos são casos em que as questões morais causam crises de legitimidade e desencadeiam aprendizagem organizacional e mudança. Basta ver a ocorrência de ilegitimidade da Enron que levou o governo dos EUA a promulgar a Lei Sarbanes-Oxley,

considerada uma das mais rigorosas regulamentações a tratar de controles internos. São estes extremos em que o aprendizado não pode ser deixado para a corporação, mas para garantir a alteração da conduta empresarial cai no domínio da regulamentação pública (Spitzeck, 2011, p. 54).

### 2.12.7 Um modelo integrado de Gestão Humanista

O modelo integrador da gestão humanística engloba organizações que querem gerir de forma rentável assim como humanisticamente. As duas dimensões: rentabilidade e moralidade estão inclusas. A Gestão Humanística combina as duas proporções virtuosamente ao mesmo tempo, completando-se. Tais corporações têm encontrado modelos de negócios financeiramente atraentes ou desempenho que respeitem a dignidade humana. Estas empresas procuram tornar os produtos e serviços que estão oferecendo as necessidades humanas autênticas. E ao fazer criam maneiras de respeitar as preocupações de todas as partes interessadas (Spitzeck, 2011).

## Um Modelo Integrado de Gestão Humanista

	NÃO HUMANISTA	HUMANISTA
Rentável	Desafio para a sociedade	<div style="border: 1px solid orange; padding: 5px; margin-bottom: 5px;"> <b>Instrumentalização do negócio</b>  <b>Lucro &gt; Moral</b>            Maximização do lucro         </div> <div style="border: 1px solid orange; padding: 5px;"> <b>Negócio verdadeiramente humanista</b>  <b>Moral &gt; Lucro</b>            Lucro como meio de valor social criado         </div>
Não Rentável	Irrelevante	Desafio para a organização

Figura 1. Quadrante: Um modelo Integrado de Gestão Humanista (Spitzeck, 2011).

Para realizar este modelo houve uma extensa pesquisa no campo emergente do empreendedorismo social. Mantem-se a promessa de identificar modelos e práticas de negócios humanistas. O empreendedorismo social é definido “como a combinação de benefícios econômicos empreendedores com a entrega de resultados sociais e ambientais, e é



percebido como agregando o potencial de contribuir para o desenvolvimento econômico e social dos indivíduos e das sociedades em todo o mundo" (Spitzeck, 2011). Vide o prêmio Nobel da Paz em 2016 para Muhammad Yunus.

Segundo Spitzeck (2011) existe uma harmonia tácita expressa neste modelo: entre a criação de valor humanístico e a rentabilidade. O que pode motivar a criação de negócios com foco no valor social.

Um olhar atento ao tópico instrumentalização do negócio sendo o Lucro maior que a Moral no canto superior esquerdo poderia descrever empresas que estão fazendo o bem pelas razões erradas. Intencionalmente ou não colocam humanos em segundo plano e o lucro em primeiro (Spitzeck, 2011, p. 56).

Empresas como estas não são consideradas empresas de alta finalidade, suas contribuições ao promoverem o bem-estar humano coincidem pela busca de lucro. E se houver conflito entre os objetivos humanistas e financeiros elas optam pela alternativa mais rentável.

A abordagem BoP (balance of payments) tem sido especialmente criticada por explorar os pobres por razões comerciais e por não contribuir realmente para a conduta da vida dos menos favorecidos. Empresas envolvidas em estratégia de BoP por razões de rentabilidade só podem estar fazendo a coisa certa pela razão errada, e assim ocupar o canto superior esquerdo do quadrante, em que o lucro vem antes da criação de valor humano (Spitzeck, 2011, p. 57). Esta instrumentalização leva a uma postura desumana de operacionalizar o negócio sem incluir a medida humana.

Em geral existem três questões principais em fazer o bem pelos motivos errados.

A primeira questão são empresas motivadas principalmente por lucros, estas encontram formas de instrumentalizar o público, ou seja, usam preocupações éticas para ganhos privados. Por isto as atividades nestas áreas são descritas como empresas instrumentalizadas, que significa torna-se operacional, logo instrumentalização do negócio (Spitzeck, 2011, p. 57).

A segunda são “decisões humanísticas certas” estarão equivocadas se não forem rentáveis. Um exemplo disto são os medicamentos órfãos. Esta expressão medicamento órfãos é devido ao fato que são eficazes no tratamento de algumas doenças, mas não são fabricados por causa dos destinatários não poderem pagar (Spitzeck, 2011). Em uma economia verdadeiramente humanística o que se faria era encontrar maneira de financiar a produção de medicamentos órfãos, a fim de reduzir o sofrimento humano. Um exemplo de um medicamento da Merck ser

desenvolvido para curar a cegueira dos rios é uma rara exceção de uma empresa optar por conduta humanista apesar dos altos custos envolvidos (Spitzeck, 2011, p. 57).

O terceiro problema é de decisões humanísticas erradas podem parecer certas quando são justificadas economicamente, se as condições de enquadramento não são alteradas. O uso insustentável dos recursos pode servir de exemplo. Se a indústria das baleias pode exterminá-las em 10 anos e fazer um lucro de 15%, mas só pode fazer 10% com uma colheita sustentável, então eles irão exterminá-las em 10 anos. Depois disso o dinheiro será transferido para exterminar algum outro recurso (Spitzeck, 2011, p. 57).

Empresas humanísticas verdadeiras propõem-se em satisfazer lucros em vez de buscar a maximização de lucros como sua primeira prioridade. O objetivo é sempre fazer dos homens e mulheres a medida de todas as coisas. Isso significa claramente colocar os lucros em segundo plano, sem a pretensão de que os lucros não são intrinsecamente maus ou necessários (Spitzeck, 2011).

O exemplo de empreendedores como Muhammad Yunus e seu banco Grameen não seria capaz de escalar prosperamente em seus negócios e o impacto social que causa se tivessem de pagar por todos os clientes que servem.

“No entanto, o lucro para eles é um meio para criar impacto social e todo o excedente financeiro é reinvestido na empresa com a missão básica e humanista de tirar as pessoas da pobreza. A principal intenção de empresas humanistas é aliviar o sofrimento humano e contribuir para condutividade da vida” (Spitzeck, 2011, p. 57).

As Empresas Humanistas estão posicionadas no canto inferior direito do quadrante do modelo, em que os seres humanos vêm em primeiro lugar e os lucros em segundo (Spitzeck, 2011).

É importante levantar uma discussão sobre a proposta de pesquisa que levou o modelo integrador de gestão humanista. Fica expresso à necessidade que existe em uma distinção clara de rentabilidade financeira e objetivos humanistas. O argumento da proposição do modelo humanista está organizado para deixar distinto que a rentabilidade é uma condição necessária, mas não pode engessar a gestão humanista. Isto porque metas humanistas podem ser alcançadas por diferentes organizações com propósitos humanistas, tais como governos, igrejas, ONGs, bem como as empresas (Spitzeck, 2011, p. 58).

O que se deve observar é que Gestão Humanista é posicionada na área de negócios em que as atividades são orientadas humanisticamente para esse negócio não falir (Spitzeck, 2011).

Outro são as implicações para o ensino da gestão. O modelo integrador tem implicações na educação daquele que serão os futuros gestores. A educação vigente nas escolas de negócios foi criticada pelo impacto social negativo da falta de habilidade no raciocínio moral de estudantes de negócios. A pesquisa sugere que as instituições de ensino superior estão fazendo muito bem na explicação de rentabilidade, eficiência e eficácia, mas não estão boas em promover as habilidades que são fundamentais para o futuro sustentável do planeta (Spitzeck, 2011, p. 58).

As Nações Unidas lançaram Os Princípios para Educação de Gestão Responsável, em 2007, em que assumiu este desafio para incentivar as universidades em educar alunos em ambas as dimensões. Assim, os valores importantes de respeitar a dignidade humana em contexto de negócios estarão sincrônicos (Spitzeck, 2011).

O modelo aponta a necessidade de reconciliar argumentos em favor de uma transição para uma gestão humanista, e demonstra que casos de negócios com abordagem puramente moral não são argumentos suficientes (Spitzeck, 2011, p. 59).

Em um mundo cada vez mais globalizado é fundamental encontrar um mecanismo eficaz para evitar a miséria humana e promover a dignidade humana. A questão dos medicamentos órfãos é de extrema relevância. Como seria organizar o acesso a esses medicamentos para doentes que não têm como pagar por eles? Como verificar os mecanismos baseados na lógica do mercado que falham a este tipo de procura humanitária? (Spitzeck, 2011, p. 59).

O modelo tem pressuposições para que isto seja uma prática. O conjunto de ideias da gestão humanista tem o desafio para os líderes dentro das organizações que precisam conciliar a lógica moral, bem como a financeira na tomada de decisão. Foi observado que o termo ‘responsabilidade social corporativa’ tem um tom moralista e que algumas empresas acham-no irritante.

A grande provocação é poder estimular uma prática real, é incentivar líderes empresariais e gestores ao conversar e decidir sobre questões morais, assim como fazem sobre rentabilidade. Se não todo o esforço da gestão humanista não valerá a pena e nunca terá sucesso. Assim como a dignidade humana tem um valor, mas não tem preço (Spitzeck, 2011, p. 58).

### **2.13 O papel do líder na gestão humanista**

Líderes empresariais devem se considerar “agentes de benefícios do mundo” já que são cidadãos cosmopolitas. Enxergar-se como cidadão global é ampliar a discussão para interesses coletivos mundializados e deixar a visão estreita de indivíduos com foco míope,

apenas em seus interesses. Líderes são atores e agentes que estabelecem uma economia global com a cara humana de um mundo cada vez mais conectado, independente e com problemas globalizados (Melé, Editorial Introduction: Towards a More, 2009, p. 415).

No contexto global estas lideranças podem apresentar características de um Cosmopolitismo ético empresarial. Isto contribui para o entendimento da responsabilidade dos dirigentes de negócio em um mundo intensamente conectado (Melé, Editorial Introduction: Towards a More, 2009).

A ampla evidência de estudo de caso sugere que apenas alguns líderes morais são motivados pelos princípios éticos e aparecem isolados (Spitzeck, 2011, p. 54). Outro aspecto que influi na estruturação dos princípios morais e éticos é a ideologia, foi ela que levou às piores coisas que as pessoas já fizeram umas contra as outras (Pinker, 2013, p. 746). As guerras napoleônicas, o Holocausto, a bomba atômica em Hiroshima e Nagasaki demonstram o poder das ideologias desviado para fins espúrios contra a humanidade.

Raciocinar em longas sequências de meio e fins que encoraja uma postura de meios desagradáveis para atingir fins desejáveis torna-se arriscado, quando o significado de um fim notável inclui danos a seres humanos (Pinker, 2013, p. 747). Como, por exemplo, a indústria automobilística que emana gases poluentes na atmosfera sendo os automóveis responsáveis por quase toda a emissão de CO<sub>2</sub> no planeta. Meios e fins sem ideologia humanista deixa aqueles que têm o poder de decidir escolher o que seja melhor visando apenas seus interesses. Segundo Spitzeck (2011) gestores são confrontados com questões de rentabilidade e responsabilidade ao mesmo tempo, um dilema difícil. Por causa disto pesquisadores começaram a tentar entender essa dualidade e já estão formulando uma visão integrada, em que a ética e a economia andam de mãos dadas. Não há um critério externo regimental que ajuda a equilibrar entre rentabilidade e moralidade.

A consequência disto são gerentes tendo que cumprir duas metas distintas. Duas dimensões de gerência, um com foco na rentabilidade e a outra no enfoque moral. Para isto a gestão humanista busca um modelo integral que inclua tanto aspectos rentáveis como moralizantes. (Spitzeck, 2011)

Argumentos de estudiosos dizem que os empreendedores sociais servem de modelo para uma gestão humanística. Isto porque nunca um prêmio Nobel foi dado para uma ideia de negócio que combina o valor social e econômico ao mesmo tempo. Muhammad Yunus ao receber o prêmio Nobel em 2006 revela a força de uma liderança contribuindo para os avanços de como pensar a gestão com foco nos valores de desenvolvimento social e humano (Spitzeck, 2011, p.

56). O poder de um líder que influencia pessoas e grupos teve o devido reconhecimento mundial.

Porém, a questão moral é uma realidade que não pode ser esquecida. Há limitações morais que deixam casos de negócios responsáveis e engajados tornarem-se insuficientes para convencer gestores a se moverem para uma gestão humanista. Ao mesmo tempo é difícil convencer alguém a agir de maneira responsável se ela não tem os meios. No latim há uma expressão que diz *ultra posse nemo obligatur*, ou seja, ninguém pode ser obrigado além do que é capaz de fazer (Spitzeck, 2011, p. 53).

A grande influência que os grupos exercem entre si, tanto positivamente quanto negativamente, foi observada durante os estudos de Hawthorne. E por isto, é necessário conhecer os aspectos psicológicos e sociais que envolvem o comportamento no contexto organizacional. Foram os estudiosos das relações humanas que perceberam a necessidade de criar modelos e observar as razões de condutas dos indivíduos em grupo. Perceberam que havia uma grande influência do líder informal em relação ao comportamento dos trabalhadores (Silva, 2008, p. 229).

O forte controle sobre o comportamento e o estabelecimento das regras de como atuaria o grupo eram feito pelos líderes informais. Aí está o porquê do crédito para o processo da liderança atualmente. A perspectiva contemporânea encara a liderança como uma habilidade que fica aos cuidados da direção. “Liderança é o processo de dirigir e influenciar as atividades de grupos no sentido de alcançar os objetivos em dada situação” (Silva, 2008, p. 229). Esta definição corrobora para a gestão humanista no sentido de que o líder tem o papel de conduzir e influenciar pessoas para desenvolverem-se.

#### **2.14 Atributos do líder**

A liderança pode se manifestar de duas formas, a informal e a formal. A primeira é caracterizada pela espontaneidade de pessoas que acabam se tornando influentes em determinados grupos por suas habilidades especiais. A segunda, a formal assume o aspecto daquele indivíduo que é escolhido para assumir uma posição de autoridade dentro de uma organização (Silva, 2008, p. 231).

Para desenvolver o comando um administrador tem cinco tipos de atributos que servem como base. O poder de recompensa é um meio de influenciar pessoas através da habilidade de oferecer algo de valor em troca, um resultado positivo, por exemplo. O poder coercivo é o perfil que pune ou retém resultados positivos como meio de intervir no comportamento de

outra pessoa. O poder de especialização é quando alguém possui um determinado conhecimento, ou especialização, ou mesmo o entendimento de determinada assunto e isto influencia as outras pessoas. O poder da referência é a identificação com alguém que se acha admirável e isto faz com que a pessoa seja influenciada por esta afeição. O poder legítimo é quando se influencia pelos direitos e cargos da função ocupada (Silva, 2008, p. 230).

Desde 1989 a literatura sobre liderança tem aumentado e se tornou um tema de maior aceitação na área de gestão. Esse conteúdo expressa uma variedade de perspectivas e metodologias para trabalhar com os grupos e os indivíduos. Na visão de Jim Selman a liderança é de natureza ontológica, ou seja, uma dimensão ampla e fundamental do ser em si mesmo (Selman, 2010, p. 3).

“A liderança não consiste em dar às pessoas conhecimento e técnica, mas sim o acesso a diferentes formas de observar, pensar e ser, diferentes interpretações e diferentes contextos para seu compromisso e ação. [...] a liderança é básica para o sucesso humano” (Selman, 2010, p. 3).

As bases para uma nova gestão está no paradigma da liderança empreendedora que visa o desenvolvimento do aprendizado de novas capacidades e competências. “Os indivíduos só podem criar compromisso por meio do relacionamento com outros indivíduos” (Selman, 2010, p. 3). O líder está sempre coordenando as ações dentro de um grupo para atingir compromissos.

“Uma das coisas que distigie o líder é o foco claro nas ações e nos resultados” (Selman, 2010, p. 3). A vida corporativa torna-se obsoleta e isso é mais frequente do que se imagina e as pessoas tem uma relação com ela como se fosse uma grande meta. Por isto é importante ter noção que uma visão não constitui uma verdade, uma imagem que acontecerá no futuro. E sim o foco no SER no presente “e que um dos valores de um líder é a habilidade de sustentar a visão como um compromisso no presente (Selman, 2010, p. 4).

A noção de compromisso é o tema central de qualquer discurso sobre o futuro ou sobre sucesso do domínio humano. Pode-se dizer que o compromisso sintetiza a humanidade porque dirige as ações básicas de cada momento e reflete a visão histórica do que seja possível ou não. A ligação está diretamente relacionada com o compromisso na medida que tudo que é dito dá início ou fim a possibilidades coexistentes. O outro é sempre necessário para que isso se desenrole, além de nós mesmos “para poder relacionar com nossa ‘cegueira’ natural, como aquilo que nós não sabemos que não sabemos” (Selman, 2010, p. 4). Um dos

principiais atributos do líder, além de assumir compromissos é estimular essa conduta em seus liderados.

A distinção mais difícil de fazer talvez seja a noção de responsabilidade e o juízo de valor de culpa. Responsabilidade é a obrigação de responder pelas ações próprias ou dos outros (Houaiss, 2009). É importante fazer a pergunta: quem é responsável pela liderança numa organização? Há uma dificuldade dos seres humanos de se adaptarem a realidades fixas, por isso a necessidade de aprenderem como lidar com rotinas fixas e como o mundo funciona dentro destes parâmetros (Selman, 2010). Ter responsabilidade nas ações é um atributo do líder.

Criatividade e inovação tem mais a ver com a maneira como os indivíduos se relacionam com as circunstâncias do que com uma característica do intelecto. A associação de ideia é uma capacidade criativa e pode ser inovadora, por exemplo. (Selman, 2010). A liderança criativa e inovadora expressa essa inteligência de se adaptar as circunstâncias e não a uma super-intelectualidade.

O líder deve possuir o poder da adaptabilidade. Estar diante de novas situações exige saber conduzir essas transformações do mundo com boas práticas e competência porque as mutações são vertiginosas (Selman, 2010, p. 4).

A liderança está diretamente relacionada com a busca incessante da ética. Essa liderança pode ser expressa na ideia de que o “líder é aquele que dá poder aos outros para que consigam mais do que podem conseguir (...) é desenvolver novas práticas e habilidades por meio das conversas cotidianas(...) para conseguir uma visão sem precedentes” (Selman, 2010, p. 4). É uma prestação de serviço constante, um compromisso permanente com o outro em que o egocentrismo deve ser eliminado. Se a liderança girar em torno de si há um fechadismo, um autismo e “representa a negação para a possibilidade e para a liberdade de expressão de seus liderados” (Selman, 2010, p. 4).

### **Conclusão: revisão da literatura**

O esforço desta revisão da literatura foi de pontuar os aspectos relevantes do surgimento da sociedade capitalista com o propósito de ter uma macro-visão da cronologia que envolve a perspectiva do capital e suas mudanças até o advento dos parâmetros humanistas. A transfiguração para um corpo social que inclui a humanização das relações e a complexidade do *modus operandi* da sociedade industrial permite a possibilidade de enxergar um cenário capaz de desembocar numa mentalidade mais contemporânea e sofisticada, como por

exemplo, o modelo integrado de gestão humanista, a autonomia solidária, o cosmopolitismo, assim como a esfera de servir pessoas, tornando-se um ideal realizável. Deu-se relevo à necessidade de ressignificar relações consolidadas de trabalhos tradicionais, muitas vezes obsoletas, para criar um novo significado de argumentos humanistas sólidos.

O conteúdo referenciado agrega argumentos para identificar e sinalizar a abordagem humanista de conduzir o ambiente corporativo podendo propor alegações que priorizem os valores humanos. Foram baseados nestas fontes de referências que foram propostos os quatro constructos para criação do questionário com a intenção de medir e identificar a representação de tais ideias dentro do ambiente de trabalho. Revisitar a história e a literatura para redescobrir que inovar é mapear velhas ideias inovadoras.



### 3. METODOLOGIA

Neste capítulo será exposta a abordagem metodológica utilizada, assim como os métodos e o procedimento aplicado para coleta e análise de dados.

O enquadramento da pesquisa foi feito dentro das seguintes premissas: segue uma abordagem dedutiva, o desenho de pesquisa foi delimitado em termos quantitativos, o tipo de estudo é essencialmente descritivo e exploratório. A estratégia de investigação é o levantamento, e o instrumento de coleta de dados usado foi o questionário estruturado, apenas com perguntas fechadas.

A coleta de informações tem o propósito de avaliar qual a dimensão da percepção da gestão humanista na realidade das empresas do Polo Industrial de Manaus (PIM), estado do Amazonas, Brasil.

#### 3.1 Caracterização Geral da Pesquisa

O objetivo deste estudo é identificar qual a compreensão que os gestores, e os indivíduos que fazem parte dos Recursos Humanos (RH), assim como colaboradores das empresas do PIM têm sobre a corporação ou organização em que trabalham.

Seguir o caminho de conceber uma proposta teórica antes da coleta de dados como meio de analisar informações exige procedimentos analíticos aplicáveis à análise quantitativa, e a revisão da literatura neste caso serve de base para a existência das variáveis que compõem o estudo (Perovano, 2016). Se examinado dentro da perspectiva dedutiva significa que o enquadramento será sustentado numa correspondência de padrões de resultados com base nas suposições teóricas para explicar o que o pesquisador espera encontrar (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2007, p. 490).

Segundo Saunders *et al.* (2007), ao usar o tratamento dedutivo o primeiro passo é desenvolver um quadro conceitual ou analítico em que se usa a teoria existente para em seguida testar a adequação da estrutura como meio de explicar a descoberta feita pelo investigador. Se o padrão dos dados concebidos coincidir com o que foi previsto através da estrutura conceitual, o pesquisador deve encontrar uma explicação em que as possíveis ameaças à validade das conclusões podem ser descontadas. E isto dependerá da natureza das variáveis que estarão sendo consideradas. É possível que a explicação teoricamente baseada seja apropriada para explicar as descobertas.

A literatura que o investigador usou e a teoria dentro dela irão moldar as perguntas de coleta de dados que ele deseja interpelar aos participantes do projeto. É de se esperar que as categorias para análise surjam da natureza de suas perguntas da entrevista. Portanto, é possível iniciar a busca dos dados com um conjunto inicial de categorias derivadas de suas proposições, hipóteses teóricas e estruturas conceituais ligadas a perguntas e objetivos da pesquisa (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2007, p. 491).

É importante diferenciar a pesquisa qualitativa da quantitativa. Basicamente a pesquisa quantitativa concentra-se em dados alicerçados em significados derivados de números. A coleção é resultado das informações numéricas e padronizadas, assim como a análise é realizada através da utilização de diagramas e estatísticas. É notório que quando se olha para dados produzidos na pesquisa qualitativa surge à capacidade de traçar algumas distinções. Estas diferenças é que são o mote para definir cada estilo de pesquisa e a forma significativa que eles representam (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2007).

Os dados qualitativos são fundamentados e seu significado é expresso através de palavras. A coleta resulta de elementos não padronizados que exigem classificação em categoria e análise realizada através da utilização de conceitualização. “Um número depende de um significado, nem sempre o significado é dependente de um número. Quanto mais ambíguo e elástico os nossos conceitos, menos possível é quantificar os nossos dados de forma qualitativa” (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2007, p. 472). Os conhecimentos qualitativos estão relacionados a conceitos e se definem por suas propriedades ricas e plenas com sustentação na oportunidade de explorar um assunto de forma mais real possível.

Para esta abordagem metodológica ao dar início à coleta de dados foi importante a revisão bibliográfica para definir as variáveis e seu conteúdo, assim como as hipóteses e estrutura conceitual do questionário que estão diretamente ligados com cada pergunta e os objetivos da pesquisa.

Descrever o contexto no qual os dados serão coletados é fundamental porque isto terá expressão na fase de esclarecimento dos mesmos. O conteúdo dos dados deve dialogar com as variáveis dando entendimento a teoria adotada pelo investigador. No tratamento quantitativo é possível medir através dos números e estes expressam padrões de comportamento das variáveis, isto facilita diagnosticar modelos que mudam conforme contextos (Perovano, 2016, p. 41).

Quando as variáveis são operacionalizadas pela escala *Likert*, a análise de dados é feita pelo alfa de Cronbach e finalmente a escala de valores para diagnóstico do questionário tem-se

então uma delimitação essencialmente quantitativa do problema de pesquisa. Variáveis sendo medidas de forma numérica em determinado contexto e elaboração de conclusões sobre cada hipótese (Perovano, 2016, p. 46).

O tema proposto Gestão Humanista não é novo, mas irá contribuir na pesquisa científica pela proposta de buscar levantar informações deste estilo de gestão, restritos, neste caso, a um contexto específico que é o Polo Industrial de Manaus. Segundo Perovano classifica-se tema original quando o assunto mostrará algo novo para o cenário científico “mesmo que já tenha sido estudado por outro pesquisador”. Já o tema inédito é pouco comum já que seria algo pouco ou nada explorado por estudiosos. No caso desta pesquisa o tema é original já que foi necessário criar uma amostra com base no levantamento dos conceitos humanistas feito na revisão da literatura.

Caracteriza-se também por ser uma pesquisa que se encaixa no perfil de estudo exploratório por ser um problema pouco examinado. Quando não existe o aprofundamento suficiente de um conceito ou mesmo ele foi pouco desenvolvido e pouco descrito é definido como exploratório. Nesta abordagem são sondados fenômenos ainda não familiares ou pouco conhecidos que ainda necessitam de mais investigação científica (Perovano, 2016, p. 153). Há muito por explorar nos conceitos da gestão humanista por ter uma abordagem escassa ou nada conhecida na comunidade em que se aplicou a amostra, assim como no perfil geral de gestão. Geralmente no estudo exploratório é usada a abordagem qualitativa por dar especial atenção à pesquisa antropológica já que este tipo de tratamento pretende conhecer mais os aspectos comportamentais de colaboradores que compõe o cenário da empresa. Observando como estes funcionários se comportam no comando de chefes autoritários, ou mais novos, por exemplo. É possível conduzir a pesquisa com novos procedimentos de busca ou outros já existentes. O que é importante é o “pesquisador reunir o máximo possível de evidências vinculadas as variáveis contidas na hipótese de pesquisa ou na pergunta de pesquisa” (Perovano, 2016, p. 154)

A classificação da investigação é definida como pesquisa de levantamento (pesquisa de participação) uma vez que foram coletadas informações sobre atitudes e opiniões de determinada população, ou seja, uma exploração baseada na amostra desta população. Neste tipo de busca é essencial que a estrutura da amostra proporcione repercussões que sejam generalizadas, isto é, a validade externa. Na pesquisa de levantamento nota-se que as informações são recolhidas e elas contribuem para traçar, confrontar, relatar e explicar indagações de determinado grupo de pessoas em específica conjuntura (Perovano, 2016). No

caso desta pesquisa a opinião de gestores no contexto de RH, indivíduos que fazem parte dos rns, assim como colaboradores da empresa.

No quesito de temporalidade o corte foi trasnversal. Segundo Perovano (2016) classifica-se como corte transversal quando os dados são recolhidos em determinado instante, ou seja, houve um período específico para aplicação da amostra. Possibilitando a este estilo de pesquisa a criação de categorias devido as variáveis já estarem pré-definidas proporcionando a comparação e apuração com o mesmo objeto de pesquisa. O procedimento é aplicar o questionário diretamente ao pesquisado: uma sequência de perguntas cujo retorno será dimensionado com testes estatísticos. Quando o questionário for autoadministrado deve ser enviado aos respondentes via correio eletrônico.

### 3.2 Teste Piloto

A amostra do teste piloto foi composta por 40 pessoas, sendo 10 da empresa A, 10 da empresa B, 10 da empresa C, e 10 da empresa D.

Todas as empresas se localizam da cidade de Manaus. A **empresa A** se caracteriza por ser do ramo de fabricação de ar condicionado – MASS – Meio Ambiente, Saúde e Segurança, no presente momento da pesquisa é composta por 735 funcionários. **Empresa B** é da área de educação, possui 25 funcionários. **Empresa C** é do ramo da metalúrgica atuante nas construções civis e industriais. Tem atualmente um quadro de 188 funcionários. **A empresa D** é de refrigerantes com mais de 800 colaboradores.

Foi obtido o gênero, idade e grau de escolaridade dos que responderam à pesquisa. Foram utilizados os seguintes critérios de inclusão e exclusão do piloto e da aplicação final:

Inclusão:

- Participar voluntariamente da pesquisa
- No dia do teste ter idade igual ou maior que 18 nos

Exclusão:

- Não aceitar participar voluntariamente da pesquisa
- Ser menor de 18 anos no dia do teste

A aplicação do teste piloto foi realizada no mês de dezembro de 2016 e teve o questionário impresso. Para os voluntários que responderam foi perguntado se este teria alguma sugestão

de mudança nas perguntas e se ficaram claras as mesmas. Houve ajustes em algumas questões após a coleta de informações do teste piloto.

O tempo de preenchimento na pesquisa presencial demorou em torno de 15 a 20 minutos e foi dada a garantia do sigilo da identidade dos participantes e a confidencialidade das informações.

### **3.3 Procedimentos de coleta de dados**

O questionário foi aplicado presencialmente pela pesquisadora e em alguns casos aplicados pelos gestores após estes responderem aos mesmos. Foi impresso e os gestores que participaram da pesquisa aplicaram em seus setores. O tempo médio para preenchimento dos quesitos seguiu o já esperado no teste piloto de até 20 minutos.

Após a coleta de dados, estas foram levadas e introduzidas em Excel para compor de forma geral o levantamento das amostras das informações.

### **3.4 Aplicação final do questionário**

Foram aplicados sessenta e oito questionários em quatro empresas diferentes. Três empresas do Polo Industrial de Manaus e uma empresa de educação, descritas no teste piloto. O questionário final foi aplicado no período de fevereiro e março de 2017. Participaram da pesquisa sessenta e oito pessoas tendo diferentes funções na empresa desde o operacional, passando pelo tático até o estratégico. Abrangeram idade, sexo e faixas salariais diferentes.

A classificação por idade englobou uma escala de 0 a 18 anos, entre 19 e 30 anos, entre 31 a 40 anos, entre 41 a 50 anos, entre 51 até 65 anos, e maiores do que esta idade. As faixas salariais foram deste R\$ 1.874,00 até igual ou maior R\$18.740,00, seguido o índice de classificação por classe proposto pelo IBGE( Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística) (Rodrigo, 2016).

### **3.5 Abordagem para análise dos dados**

Foi escolhido para o diagnóstico da consistência interna o coeficiente de Cronbach. Essa abordagem foi eleita por ser o método mais utilizado e certamente uma das estatísticas mais importantes e abrangentes envolvendo construção de uso de testes (Cortina, 1993, p. 98).

Um dado histórico importante foram as citações feitas em Ciências Sociais sobre “o índice da literatura de 1966 a 1990 revelou que o artigo Cronbach (1951) foi citado aproximadamente 60 vezes por ano em um total de 278 revistas deferentes” (Cortina, 1993). Estas citações estão

além da área de psicologia em que já é esperado o uso do Alfa, expandiu-se para várias áreas do conhecimento como medicina, ciências políticas, aconselhamento, enfermagem, assim como nas áreas educacionais (Cortina, 1993).

Os itens, assuntos e avaliadores são expostos a partir de um domínio predefinido. O desvio padrão do teste ou escala pode ser dividido em variância atribuível a cada um dos aspectos e é possível comparar essas variáveis entre si. O pressuposto de confiabilidade que se utiliza deve depender das fontes de variação que se consideram expressivos. Segundo Cortina (1993) “a estimativa de confiabilidade que se pode usar depende do erro específico de produção de fatores que se busca identificar”. Esta é a essência da teoria de Cronbach provavelmente a mais ampla e aceita medida de confiabilidade.

### 3.6 Análise quantitativa de fiabilidade dos dados

Para George e Mallery (2003) o coeficiente alfa de Cronbach é a estatística mais usada para medir a fiabilidade de um questionário. A consistência interna de um teste ou um questionário é a extensão em que os itens que o compõem medem o mesmo construto. A consistência interna é uma classe de estimativa de fiabilidade específica para testes e questionários.

O coeficiente alfa de Cronbach foi apresentado por Lee J. Cronbach, em 1951, como uma forma de estimar a confiabilidade de um questionário aplicado em uma pesquisa. O alfa mede a correlação entre respostas em um questionário através da análise do perfil das respostas dadas pelos respondentes. Trata-se de uma correlação média entre perguntas. Dado que todos os itens de um questionário utilizam a mesma escala de medição, o coeficiente  $\alpha$  é calculado a partir da variância dos itens individuais e da variância da soma dos itens de cada avaliador.

Todo questionário é constituído por várias questões elaboradas em sequência, que aqui serão chamadas de itens. Considere um questionário com  $k$  itens, isto é,  $i=1, 2, \dots, k$ , respondido por  $n$  pessoas, isto é  $j = 1, 2, \dots, n$ . As opções de resposta para cada item são escalonadas como “Concordo totalmente”, “Concordo parcialmente”, “Indiferente”, “Discordo parcialmente” e “Discordo totalmente”. Para o cálculo do coeficiente, toda resposta deve ser transformada em números. Para se calcular o coeficiente alfa de Cronbach, aplica-se a equação 1:

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left( 1 - \frac{\sum_{i=1}^k S_i^2}{S_t^2} \right)$$

Onde:

$k$  é o número de perguntas do questionário,  $S_i^2$  é a variância do  $i$ ésimo item ( $i = 1, 2, \dots, k$ ) e  $S_t^2$  é a variância do total de cada indivíduo  $j$  nos  $k$  itens.

A tabela 3.1 apresenta a aplicação passo-a-passo do coeficiente alfa, onde cada coluna indica um item, cada linha indica um avaliador, e o encontro entre um item e um avaliador indica a resposta deste avaliador para este item, dentro da escala.

Tabela 1. Passo-a-passo de aplicação do alfa de Cronbach

Avaliadores	Itens						Total
	1	2	...	i	...	k	
1	$X_{11}$	$X_{12}$	...	$X_{1i}$	...	$X_{1k}$	$X_1$
2	$X_{21}$	$X_{22}$	...	$X_{2i}$	...	$X_{2k}$	$X_2$
⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮
p	$X_{p1}$	$X_{p2}$	...	$X_{pi}$	...	$X_{pk}$	$X_p$
⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮
n	$X_{n1}$	$X_{n2}$	...	$X_{ni}$	...	$X_{nk}$	$X_n$
	$S^2_1$	$S^2_2$	...	$S^2_n$	...	$S^2_k$	$S^2_t$

De acordo com Pestana e Gageiro (2008) uma maneira prática de julgar o valor de alfa é compará-lo aos valores da tabela 2 (Pestana & Gageiro, 2008).

Tabela 2. Parâmetros de análise de fiabilidade do coeficiente Alfa de Cronbach

Fiabilidade	Muito baixa	Baixa	Moderada	Alta	Muito Alta
Valor de $\alpha$	$\alpha \leq 0,30$	$0,30 < \alpha \leq 0,60$	$0,60 < \alpha \leq 0,75$	$0,75 < \alpha \leq 0,90$	$\alpha > 0,90$

Nesta investigação são atendidos os 3 pressupostos de aplicação do alfa de Cronbach: O questionário deve estar dividido e agrupado com enfoque que tratem de um mesmo aspecto, deve ser aplicado a uma amostra acima de uma determinada dimensão heterogênea e a escala já deve estar recolhida, ou seja, utilizada.

### 3.7 Escala de valores para diagnóstico do questionário.

Para a construção da escala de valores foi mandado um email para 5 dos gestores das empresas em que o questionário foi aplicado solicitando aprovação da escala. A pergunta feita no corpo do email conteve o seguinte conteúdo para equivalência: Dentro de uma escala de valores de competência você aprovaria tais atribuições na escala abaixo para o questionário que foi aplicado como validação das respostas? 1) Existe em nível baixíssimo. 2) Existe aquém das expectativas. 3) Existe, é real e traduz a competência num nível básico. 4) É real e

praticado. 5) É real, praticado e supera as expectativas. Com estas proporções, tomou-se como referência que as notas iguais ou acima de três traduzem que a gestão se aproxima do modelo humanista. Da mesma forma, notas abaixo de três mostram um afastamento das práticas da empresa da gestão humanista.



## 4. MODELO DE ANÁLISE

### 4.1 Especificação do Modelo

A pesquisa quantitativa se apresenta da seguinte forma: primeiro com o levantamento da questão pelo pesquisador, logo após é feita a coleta de dados e durante o processo da análise busca entender o porquê as variáveis existem em determinado contexto (Perovano, 2016). Para que a exploração seja caracterizada como estudo descritivo o pesquisador deve relatar cada variável contida na investigação, enfatizando principalmente a hipótese averiguada. É preciso ter uma explicação bastante precisa das variáveis da pesquisa descritiva. Por isso o foco tem que estar na definição e na preocupação nos atributos e condições da pesquisa, a clareza ajudará nos resultados. Por esta razão o investigador deve delimitar com prudência, planejamento e previsão como será a coleta de dados (Perovano, 2016, p. 156).

A coleta de dados na pesquisa científica é feita através da especificação de um instrumento de coleta de dados, pode ser aplicado com ferramentas já existentes assim como adaptado pelo pesquisador, ou então um novo instrumento criado. O objetivo deste recolhimento de informações é possibilitar a vinculação da coleta com as variáveis propostas, com finalidade de discutir e analisar os dados recolhidos. Ter um conjunto de variáveis é importante para compor os elementos críticos. São elas que compõem a construção das questões dos questionários. Tendo uma fonte rica na revisão da literatura. Esta pode promover um papel fundamental na composição das ideias para os quesitos composto no questionário (Perovano, 2016, p. 207).

No procedimento da pesquisa, primeiramente para criar o questionário, foi usado como fonte o capítulo da revisão da literatura Gestão humanista. A coleta de dados utilizou como ferramenta referencial a aplicação deste questionário organizado nas instituições. A amostra foi distribuída para colaboradores das áreas de recursos humanos e membros das instituições e dividida em quatro variáveis: Princípios Humanistas; Modelo Humanista; O Papel e os Atributos do Líder; Sustentabilidade do Modelo Humanista. As questões foram criadas tendo como base o conteúdo investigado na revisão da literatura.

Na primeira parte do questionário, especificamente da questão 1 a 5 estão focadas no perfil socioeconômico. A partir da questão 6 até 15 estão perguntas relacionada às variáveis Princípios Humanistas em que se deseja investigar se há na organização um perfil de filosofia voltada para questões humanas. Das questões 16 a 21, as perguntas estão direcionadas para apurar a forma de gerenciar as equipes. Sobre liderança e atributos do líder versam as

questões de 22 a 29, em que se busca avaliar se existem características de uma liderança humanista nos contextos da organização, assim como a existência de líderes que adaptam este paradigma. Nas variáveis de sustentabilidade da gestão humanista que se inicia no quesito 30 e vai até o 40, estão abordados conteúdos que buscam saber a existência de condutas que possam contribuir para a manutenção de um perfil preocupado com assuntos de interesses humanos.

A figura 2 a seguir apresenta as dimensões das variáveis que constituem o modelo da gestão humanista, princípios humanistas, modelo humanista, liderança e atributos do líder e a sustentabilidade da gestão humanista.



Figura 2- Diagramação da pesquisa

Os constructos elaborados foram aplicados na pesquisa através de uma escala de medida com intuito de identificar a compreensão a respeito dos recursos humanos sobre o tema gestão humanista. O método usado foi a escala numérica do tipo *Likert* de 5 pontos: 1: concordo totalmente, 2: concordo parcialmente, 3: indiferente, 4: discordo parcialmente, 5 discordo totalmente. O estilo de captação de *Likert* permite validar o padrão de concordância ou discordância dos entrevistados em conexão com os atributos pesquisados.

Segundo Perovano (2016) a mensuração possibilita o entendimento das variáveis e os motivos de sua inconstância no sistema, tendo como fonte a mudança que ocorre sendo as mesmas

perguntas em contextos diferentes dos pesquisados. Ao se recolher esses dados tem como objetivo converter essas informações em indicadores práticos.

#### **4.2 Especificação do instrumento para a coleta de dados**

Optou-se pelo questionário com perguntas fechadas que se caracteriza com itens previamente definidos pelo pesquisador, não tendo a opção de complementação das respostas. O indivíduo que responde tem a chance de fazer escolhas entre as opções à medida que as perguntas contenham correspondência com sua realidade e contexto, analisadas dentro da escala *Likert* (Perovano, 2016, p. 216).

De seguida apresentam-se as perguntas elaboradas para aplicação junto aos pesquisados. As tabelas repartem-se pelas quatro variáveis mais a informação inicial sobre idade, gênero, renda familiar, escolaridade e nível do cargo ocupado. Foi distribuída em uma coluna específica as fontes bibliográficas que foram usadas como referência para formulação das perguntas.

Tabela 3. Questionário Gestão Humanista

<b>Domínio</b>	<b>Nº da questão</b>	<b>Questão</b>	<b>Opções de respostas</b>
	1	Idade	<b>Entre 18 a 26</b> <b>Entre 26 36</b>
	2	Sexo	<b>Masculino / Feminino</b>
	3	Renda familiar	
	4	Escolaridade	<b>Ensino fundamental incompleto</b> <b>Ensino fundamental completo</b> <b>Ensino médio incompleto</b> <b>Ensino médio completo</b> <b>Superior completo</b> <b>Pós-graduação</b>
	5	Cargo ocupado	

Tabela 4 (cont.). Questionário Gestão Humanista

<b>Domínio</b>	<b>Nº da questão</b>	<b>Questão</b> <b>Você acha que na sua organização:</b>	<b>Referência Bibliográfica</b>
	6	As pessoas são tratadas como um fim e não como um meio?	(Arnaud & Wasieleski, 2013, p. 319)
	7	As pessoas são incentivadas a desenvolverem aptidões individuais e autonomia em suas tarefas?	(Arnaud & Wasieleski, 2013, p. 319)
<b>Princípios Humanistas</b>	8	É valorizado o senso crítico?	(Arnaud & Wasieleski, 2013, p. 319)
	9	É incentivada a assunção da responsabilidade?	(Arnaud & Wasieleski, 2013, p. 319)
	10	É incentivado os diferentes pontos de vistas sobre uma mesma situação?	(Pinker, 2013, p. 25)
	11	Há casos na empresa de descontrole emocional e essas pessoas deveriam ter treinamento com foco no autocontrole?	(Silva, 2008, p. 187)
	12	Os diálogos são pontuados por: compreensibilidade, verdade, sinceridade e acerto?	(Oliveira, 2012, p. 137)
	13	Há sempre liberdade de expressão?	(Selman, 2010, p. 4)
	14	A dignidade humana está acima da rentabilidade?	(Spitzeck, 2011)
	15	É possível praticar a gestão com valores humanistas mantendo a rentabilidade do negócio?	(Spitzeck, 2011)

Tabela 5 (cont.). Questionário Gestão Humanista

<b>Domínio</b>	<b>Nº da questão</b>	<b>Questão Você acha que na sua organização:</b>	<b>Referência Bibliográfica</b>
	16	Os gerentes estão voltados para o desenvolvimento da virtude humana?	(Arnaud et al., 2014, p.314)
<b>Modelo Humanista</b>	17	As pessoas são estimuladas a serem socialmente responsáveis?	(Arnaud et al., 2014, p.314)
	18	As questões humanistas pesam tanto quanto a rentabilidade?	(Spitzeck, 2011)
	19	As ações visam a criação do bem estar-humano?	(Spitzeck, 2011)
	20	As decisões são tomadas dentro de um padrão de inclusivo?	(Spitzeck, 2011)
	21	A base da gestão é trabalhar para servir pessoas?	(Spitzeck, 2011)

Tabela 6 (cont.). Questionário Gestão Humanista

<b>Domínio</b>	<b>Nº da questão</b>	<b>Questão</b> <b>Você acha que na sua organização:</b>	<b>Referência Bibliográfica</b>
	22	Os líderes empresariais devem se considerar agentes de benefício do mundo já que são cidadãos do planeta?	(Melé, 2009, p. 415)
	23	Os gestores administram um conjunto de partes interessadas, não só seus interesses rentáveis?	(Spitzeck, 2011)
<b>Liderança e atributos do líder</b>	24	As decisões dos líderes são tomadas visando em primeiro lugar a ética? E não apenas pelo enfoque do lucro?	(Spitzeck, 2011)
	25	Os líderes incentivam as diferentes formas de observar, pensar e ser?	(Selman, 2010, p. 3)
	26	O líderes dão poder suas equipes para atingirem resultados superiores?	(Selman, 2010, p. 4)
	27	A criatividade e inovação são estimuladas desde o operacional até o estratégico?	(Selman, 2010)
	28	Os líderes se adaptam diante das transformações do mundo?	(Selman, 2010, p. 4)
	29	O seu superior estimula a colaboração e não a competitividade no ambiente de trabalho?	(Silva, 2008, p. 105)
	30	Há um esforço da parte da diretoria da empresa em manter todos com um nível elevado de autossatisfação e realização no trabalho?	Arnaud et al., p. 313 (2014).
	31	A ética e a moral são dois conceitos importantes dentro da sua organização e são promovidas pelas gerencias?	(Kennedy, 2011, p. 372)

Tabela 7 (cont.). Questionário Gestão Humanista

<b>Domínio</b>	<b>Nº da questão</b>	<b>Questão</b>	<b>Referência Bibliográfica</b>
<b>Sustentabilidade da Gestão Humanista</b>	32	O espírito colaborativo é uma realidade?	(Oliveira, 2012, p. 135)
	33	Frequentemente você é motivado e incentivado a crescer dentro da sua empresa?	Arnaud et al., p.314 (2014)
	34	Seus chefes têm a capacidade de se colocar em seu lugar exercitando a empatia e entendem sua visão de mundo?	(Pinker, 2013, p. 766)
	35	Quando há um problema todos são convocados a participar. É dada oportunidade de todas as partes interessadas se manifestarem para resolverem a questão?	(Spitzeck, 2011, p. 54)
	36	Você se sente fazendo parte de um projeto que tem preocupações de melhorar a sociedade com vendas de produtos ou de serviços?	(Spitzeck, 2011)
	37	Há um ambiente de confiança mútua entre diretores e colaboradores?	(Oliveira, 2012, p. 137)
	38	O ambiente de trabalho é humanizado ao ponto de você não se sentir uma máquina?	(Kennedy, 2011, p. 370)
	39	Educação de líderes para uma gestão humanista é importante para aqueles que serão os futuros gestores?	(Spitzeck, 2011, p. 58)
	40	Sua organização trabalha com as habilidades que são fundamentais para o futuro sustentável do planeta?	(Spitzeck, 2011, p. 58)



## 5. ANÁLISE DE RESULTADOS

Este capítulo apresenta a análise dos resultados da aplicação do questionário sobre a aderência das indústrias de PIM à gestão humanista e a respectiva análise de fiabilidade dos dados. Os resultados ilustram o perfil socioeconômico dos que foram pesquisados e os resultados dos constructos e questões devidamente depurados através do coeficiente Alfa de Cronbach. Para a análise gráfica dos indicadores foi atribuído um índice de competência como referência. Os resultados apresentam o quanto em cada constructo e questão as empresas se aproximam ou se afastam da vivência da gestão humanista.

### 5.1 Perfil socioeconômico

Essa sessão visa traçar o perfil da idade, o gênero, renda familiar, o grau de instrução e a função ocupada dentro da empresa.

A figura 3 apresenta a distribuição da faixa etária do público investigado. Os entrevistados de 31 anos até 40 anos correspondem a cinquenta por cento das pessoas pesquisadas. Trinta e um por cento dos pesquisados apresentaram idade entre 19 anos até os 30 anos. Dezoito por cento dos pesquisados apresentaram idade entre 41 a 50 anos. E com um por cento a idade de 51 a 65 anos.

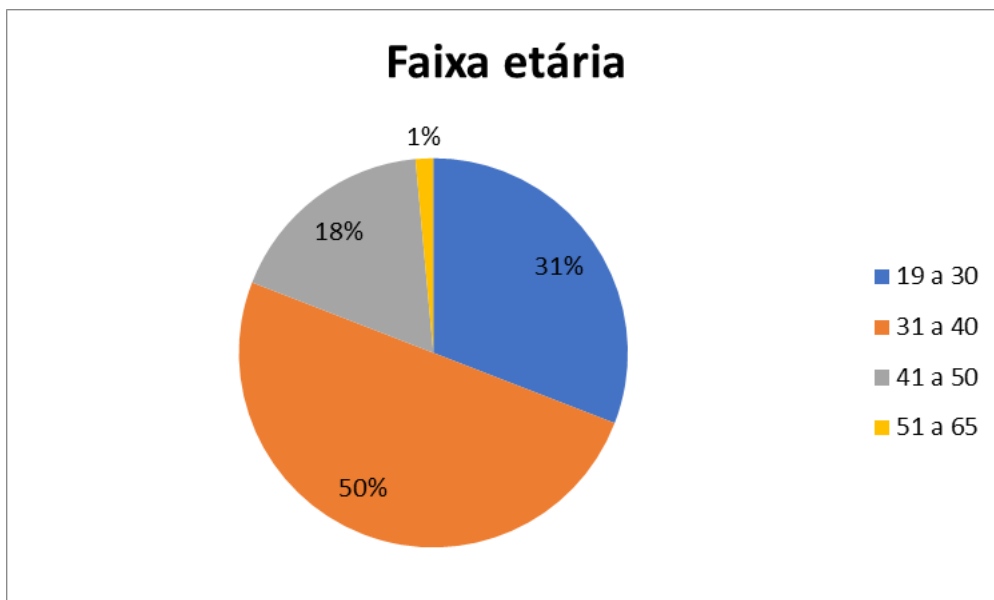


Figura 3 - distribuições das faixas etárias

## 5.2 Gênero

A figura 4 ilustra a distribuição dos gêneros do público investigado. Tem-se que das 68 pessoas abordadas 59% foram mulheres e 41% homens.

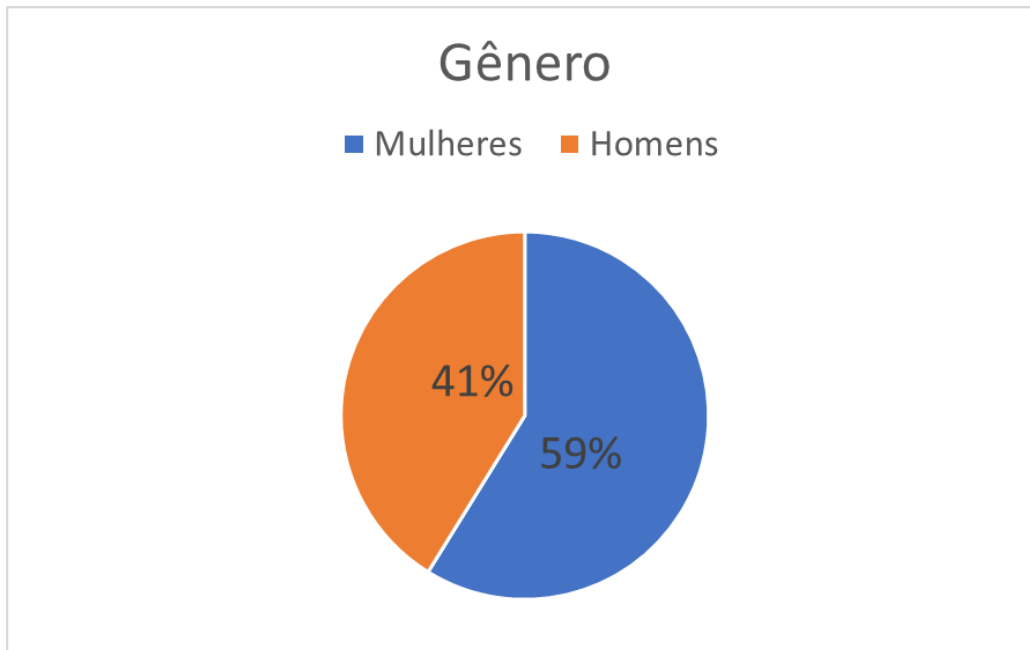


Figura 4- distribuição de gênero

## 5.3 Perfil renda familiar (classe social)

Entre os entrevistados, a maioria (39,71%) pertence à classe C, com valores de salários acima de R\$3.748,00 até R\$ 9.370,00. A segunda maior porcentagem ficou com a classe D, 29,41% dos pesquisados disseram ter a renda acima R\$ 1.874,00 chegando até R\$ 3.748,00. O terceiro lugar ficou com a classe E, 22,06% das pessoas revelaram ganhar até R\$ 1.874,00. Já 7,35% declararam ter uma renda familiar entre R\$ 9.370,00 e R\$ 18.740,00, representando a classe B. Apenas 1,47% disseram ganhar acima R\$18.740,00, este perfil de renda pertence à classe A. A figura 5 ilustra estes resultados.

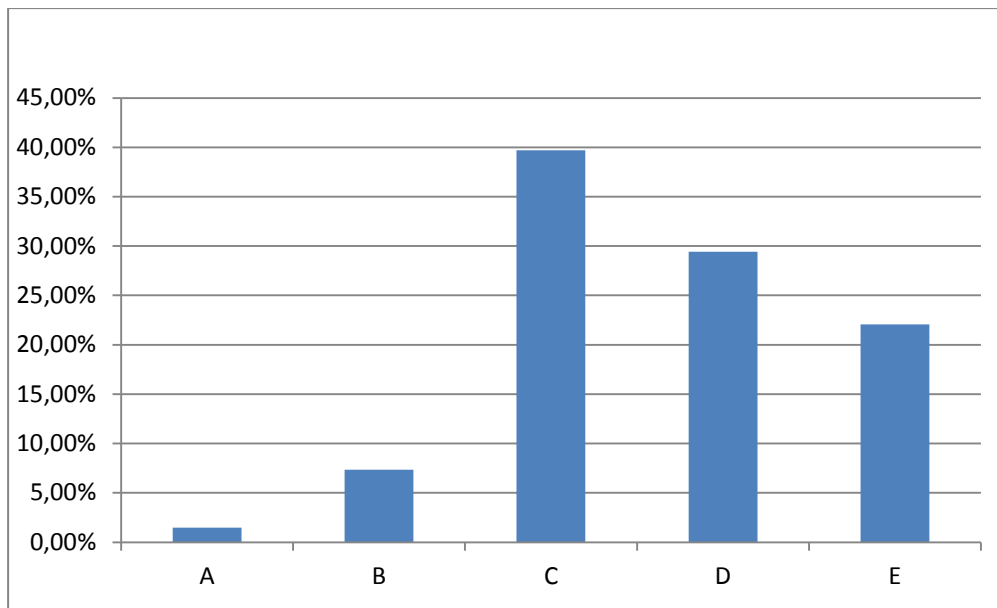


Figura 5- classe social dos investigados

#### 5.4 Grau de instrução

A figura 6 apresenta a distribuição da escolaridade entre os entrevistados. Das 68 pessoas que responderam ao questionário, 30,88% tem curso de pós-graduação e mais de 29,4% possuem o nível superior completo. Apresentaram nível superior incompleto 22,06% dos pesquisados. No nível médio, 13,44% tem esta condição, 4,4% fizeram apenas o fundamental.

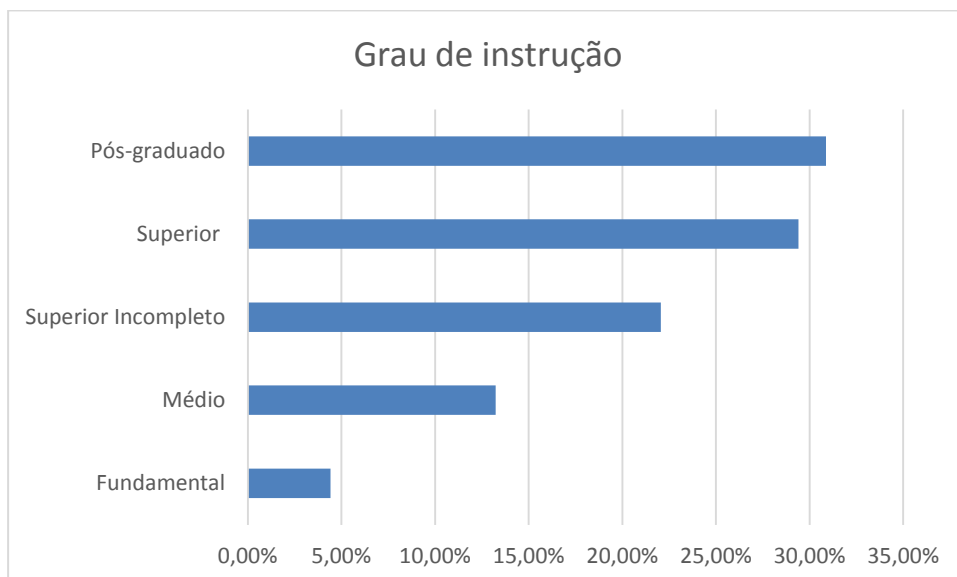


Figura 6- grau de instrução entre os entrevistados.

## 5.5 Função na empresa

O questionário foi distribuído tanto para aqueles que acupavam os cargos de gerência quanto para aqueles que exerciam outras funções dentro do quadro da empresa, atingindo as três dimensões; estratégico, tático e operacional. Com relação à função na empresa 50% fazem parte do nível operacional, 38% do tático e 12% do estratégico. A figura 7 ilustra esta distribuição.

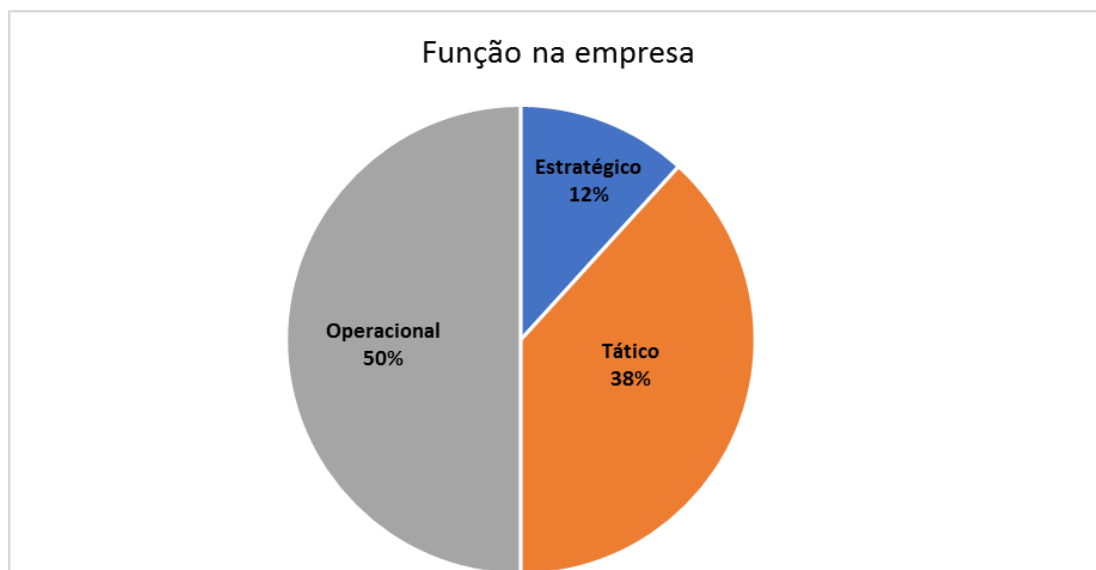


Figura 7- distribuição das funções na empresa

## 5.6 Perspectiva geral dos resultados referente aos constructos

Para analisar a fiabilidade das respostas, aplicou-se o método do coeficiente alfa de Cronbach. Procurou-se para cada grupo de questões a retirada daquelas com maior variabilidade nas respostas, buscando valores moderados ou altos do coeficiente. Na tabela 8 mostra-se a síntese dos resultados. Está expresso o resumo das depurações referentes ao coeficiente alfa de Cronbach.

Tabela 8- Quadro de depurações do alfa Cronbach

Grupo de questões	Itens iniciais	Alfa original	Itens finais	Nº de depurações	Alfa depurado
Princípios humanistas	Q6, Q7, Q8, Q9, Q10, Q11, Q12, Q13, Q14, Q15	0,3897	Q7, Q8, Q9, Q12, Q13, Q14	4	0,6028
Modelo humanista	Q16, Q17, Q18, Q19, Q20, Q21, Q22, Q23, Q24, Q25, Q26, Q27, Q28, Q29	0,2818	Q19, Q20, Q21	3	0,7076
Liderança e atributos do líder		0,577	Q23, Q24, Q25, Q27, Q30, Q31, Q32, Q33, Q34, Q35, Q36, Q37, Q38, Q39, Q40	4	0,666
Sustentabilidade da gestão humanista	Q30, Q31, Q32, Q33, Q34, Q35, Q36, Q37, Q38, Q39, Q40	0,951	Q30, Q31, Q32, Q33, Q34, Q35, Q36, Q37, Q38, Q39, Q40	0	0,951

Para o constructo Princípios Humanistas, haviam 10 questões no início com o alfa original de 0,3897. Após quatro depurações restaram às questões 7, 8, 9, 13 e 14 elevando-se o alfa para 0,6028, representando um alfa moderado. Já para o constructo Modelo Humanista, partiu-se do alfa original 0,2818. Após três depurações chegou-se ao valor 0,7076 (alto). No constructo Liderança e atributos do líder, haviam no início 8 questões, com alfa original 0,577. Após quatro depurações chegou-se a um resultado 0,666, considerado moderado. Por fim, no constructo Sustentabilidade da gestão humanista partiu-se de 11 questões com um alfa inicial 0,951. Não houve depurações, mantendo-se o alfa em valor muito alto.

A partir de entrevista com 5 dos gestores das empresas pesquisadas, definiu-se uma escala para valorar as notas médias atribuídas a cada uma das questões do instrumento de coleta de dados. Diante da nota 1 entende-se que a característica medida na questão “existe em um nível baixíssimo”. Já a média 2 mostra um atributo “aquém das expectativas”. A nota média 3 descreve a ideia de que “a competência existe, é real e traduz-se num nível básico”. A nota 4 mostra uma “competência real e praticada”. Em casos de nota 5 tem-se uma condição onde a competência supera as expectativas.

Nesta escala, toma-se como referência que as notas iguais ou acima de 3 traduz que a gestão se aproxima do modelo humanista. Da mesma forma, notas abaixo de 3 mostram um afastamento das práticas da empresa da gestão humanista.

## 5.7 Princípios humanistas

A figura 8 ilustra os resultados das médias obtidas nas 6 questões do constructo de princípios humanistas. Todas as médias ficaram acima do valor referencial 3. E isto mostra que nos aspectos referentes a este constructo, a gestão das empresas investigadas se aproxima do modelo humanista de gestão. A questão 9 (Q9) foi a que atingiu a maior nota média com 4,69 pontos. A Q9 se refere ao incentivo da empresa à assunção de responsabilidades. Com 4,57 pontos mediu-se o quanto a empresa valoriza o senso crítico de seus colaboradores. Esta

questão, a Q8 foi a segunda com maior pontuação. No outro extremo, as questões Q13 e Q14 que medem a liberdade de expressão e a dignidade humana, respectivamente com 3,49 e 3,68 pontos. As demais questões, não presentes a figura 8, foram consideradas inconclusivas e não prosperaram diante das depurações do alfa de Cronbach.

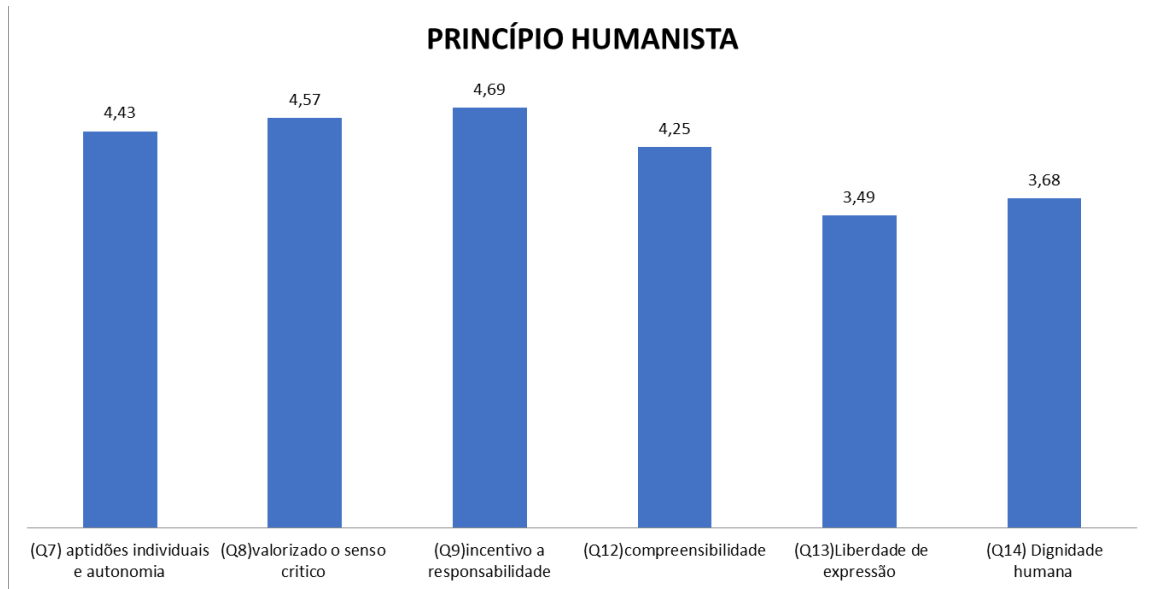


Figura 8- resultados das questões do constructo princípios humanistas

Segue as questões de 6 a 15 contidas no questionário.

Q6- As pessoas são tratadas como um fim e não como um meio?

Q7- As pessoas são incentivadas a desenvolverem aptidões individuais e autonomia em suas tarefas?

Q8- É valorizado o senso crítico?

Q9 - É incentivada a assunção da responsabilidade?

Q10- É incentivado os diferentes pontos de vistas sobre uma mesma situação?

Q11- Há casos na empresa de descontrole emocional e essas pessoas deveriam ter treinamento com foco no autocontrole?

Q12- Os diálogos são pontuados por: compreensibilidade, verdade, sinceridade e acerto?

Q13- Há sempre liberdade de expressão?

Q14 – A dignidade humana está acima da rentabilidade?

Q15- É possível praticar a gestão com valores humanista mantendo a rentabilidade do negócio?

A visão geral deste constructo mostra dois conceitos importantes para o avanço da gestão humanista, o que se refere à assunção da responsabilidade (Q9) e a liberdade de expressão

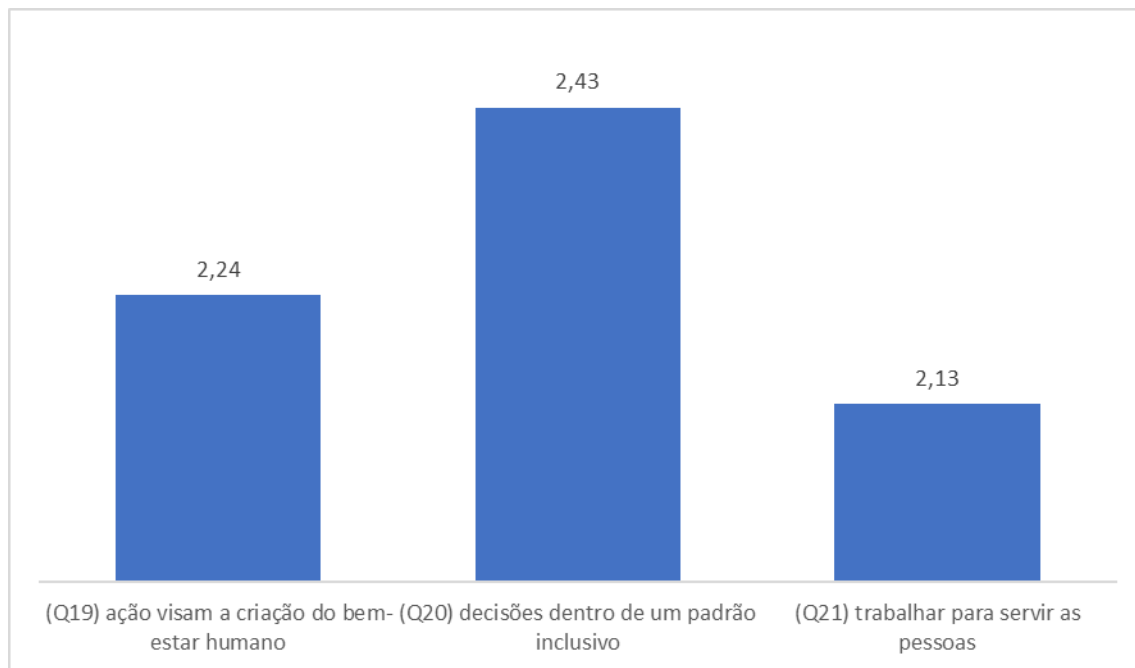
(Q13). A noção de liberdade responsável como parte integrante de uma educação de gestão humanista abre espaço para a construção entre uma liberdade gerencial junto à responsabilidade corporativa (Dierksmeier, 2011). Na observação destes conceitos faz-se necessário refletir sobre o tema de negligenciar a ideia da liberdade na teoria econômica, isto “levou a uma conceituação inadequada das responsabilidades éticas das corporações dentro da teoria da gestão” (Dierksmeier, 2011, p. 263). A valorização do senso crítico assim como o desenvolvimento das aptidões individuais incluindo a autonomia em suas tarefas incetiva uma postura que contradiz ao tradicionalismo do paradigma vigente. Em que enxerga o homem engessado nas leis de ferro da necessidade estrutural do capitalismo no qual o mercado dita o comportamento gerencial, prioriza a maximização do lucro e deprecia a emancipação humana. Pessoas como fins em si mesmas e a manutenção da rentabilidade do negócio são princípios fundamentais indispensável de toda e qualquer responsabilidade gerencial.

É notório observar que dentro da educação econômica como um todo, a liberdade humana e a dignidade humana, foram retirados dos cânones do ensino econômico carecendo de uma revisão crítica da história das ideias econômicas (Dierksmeier, 2011).

Há deficiências cognitivas na teoria da gestão que precisam ser corrigidas através da desconstrução dos axiomas obsoletos para facilitar pesquisas futuras na referida direção: propem-se a reconstrução da teoria econômica sob a égide da ideia de liberdade responsável (Dierksmeier, 2011). Por fim, há uma complexidade de propostas ideológicas que vislumbra uma prática futura dentro deste constructo. O pilar é repensar a reeducação tanto gerencial quanto de todos os envolvidos no processo do desempenho que estas ideias instigam “A comunidade acadêmica (...) pode apoiar os tomadores de decisão corporativos no caminho para práticas de gestão mais humanistas” (Dierksmeier, 2011).

## **5.8 Modelo Humanista**

Dentro do enquadramento Modelo Humanista nenhuma questão atingiu o nível três proposto como referência da existência que traduz a presença da realidade humanista nas organizações. A Q20 foi a que mais se aproximou do valor referencial ao obter a nota média 2,43 diante da pergunta “as decisões são tomadas dentro de um padrão inclusivo?”. A figura 9 apresenta estes resultados. As questões Q19 e Q21 obtiveram notas baixas, a saber, 2,24 e 2,13 e se referem medir se as ações da empresa visam o bem-estar e se a empresa tem como base da gestão servir as pessoas. As questões não contempladas na figura 9 foram consideradas inconclusivas



*Figura 9 resultados das questões do constructo modelo humanista*

Questões de 16 a 21 contidas no questionário.

Q16- Os gerentes estão voltados para o desenvolvimento da virtude humana?

Q17- As pessoas são estimuladas a serem socialmente responsáveis?

Q18- As questões humanistas pesam tanto quanto a rentabilidade?

Q19 - As ações visam à criação do bem estar-humano?

Q20- As decisões são tomadas dentro de um padrão inclusivo?

Q21- A base da gestão é trabalhar para servir pessoas?

O antônimo de incluir é rejeitar, segregar e desvincular. A base histórica do trabalho foi o senso de comunidade e os fortes laços de vínculos comuns entre os seres. A inclusão foi necessária na formação da sociedade industrial, proporcionou uma disposição saudável dos agrupamentos criados pela divisão econômica do trabalho. Era crucial e necessário estar envolto em associações profissionais administradas com missões éticas “tais associações teriam de fornecer aos seus membros oportunidades de companheirismo e comunidade” (Kennedy, 2011, p. 273). Quando essa base socio-estrutural mostra-se abaixo da média (Q20) noções relacionadas à vínculos estão carentes de serem praticadas. É quase impossível não associar trabalho a ligações que encarnam a razão coletiva das pessoas estarem juntas, seus interesses individuais misturam-se à coletividade. Se o gestor não segue o trabalho voltado para servir pessoas ele desassocia uma estrutura social em que “os seres humanos em sociedade constituíram-se, por grupos ligados entre si organicamente e hierarquicamente em



um todo funcionamento” (Kennedy, 2011, p. 273). A sociedade medieval deu às pessoas um senso de lugar, amarrando as pessoas para o cultivo da terra, suas instituições desenvolvendo-se lentamente ao longo do tempo, criou uma inteligência coletiva na forma de se relacionar (Kennedy, 2011). A virtude humana exerce forte influência no bem-estar da coletividade uma vez que esteja na pauta desta mesma coletividade o exercício constante de serem socialmente responsáveis.

A definição de bem estar-humano revela um estado de satisfação plena das exigências do corpo e do espírito. Denota a sensação de segurança, conforto, tranquilidade, além de desejar uma condição material agradável (Houaiss, 2009). Não seria este o propósito de todo esforço que envolve o trabalho humano? Os resultados mostram que isso não é prioridade e para encontrar soluções para problemas “desumanos” dentro das empresas, isto desabará sempre sobre a gerência. Afinal “o gerente moderno tem uma forte tendência a "iniciativa desafiadora" desde que o problema de um novo experimento cairá em grande parte sobre ele”. Portanto, cabe refletir “se o caminho da menor resistência, de maior conforto e menos risco para si mesmo é, em geral, o de não se esforçar para melhorar ele mesmo” (Dierksmeier, 2011, p. 279). Ou seja, está em jogo não negligenciar os fatos problemáticos e o encargo colocado nas lideranças, e que só estas tem o poder de transformar alguns contextos desfavoráveis para uma administração humanizada, inclui-se nestas considerações a autorredução gerencial. No que se trata dos resultados do modelo humanista pode-se dizer que “encontrar desculpas plausíveis para não tentar uma melhoria sugerida por outros” (Dierksmeier, 2011, p. 279), seria fechar os olhos para ser julgado por uma audiência crítica implacável das dificuldades técnicas do problema (Dierksmeier, 2011).

## **5.9 Liderança e atributos do Líder**

Neste constructo, a única questão com valor superior a referência ocorreu na questão Q24. A pergunta feita em Q24 é “as decisões dos líderes são tomadas visando em primeiro lugar a ética? E não apenas pelo enfoque do lucro?”. A Q24 atingiu 3,09 pontos. As Q25 e Q27 ficaram com valores intermediários, mas abaixo de 3. As questões medem o estímulo da empresa quanto às diferentes formas de pensar e também quanto à criatividade e inovação. A Q23 atingiu a pior nota média (1,56) medindo se os gestores administram o conjunto das partes interessadas ou apenas os interesses rentáveis. A figura 10 apresenta estes resultados.

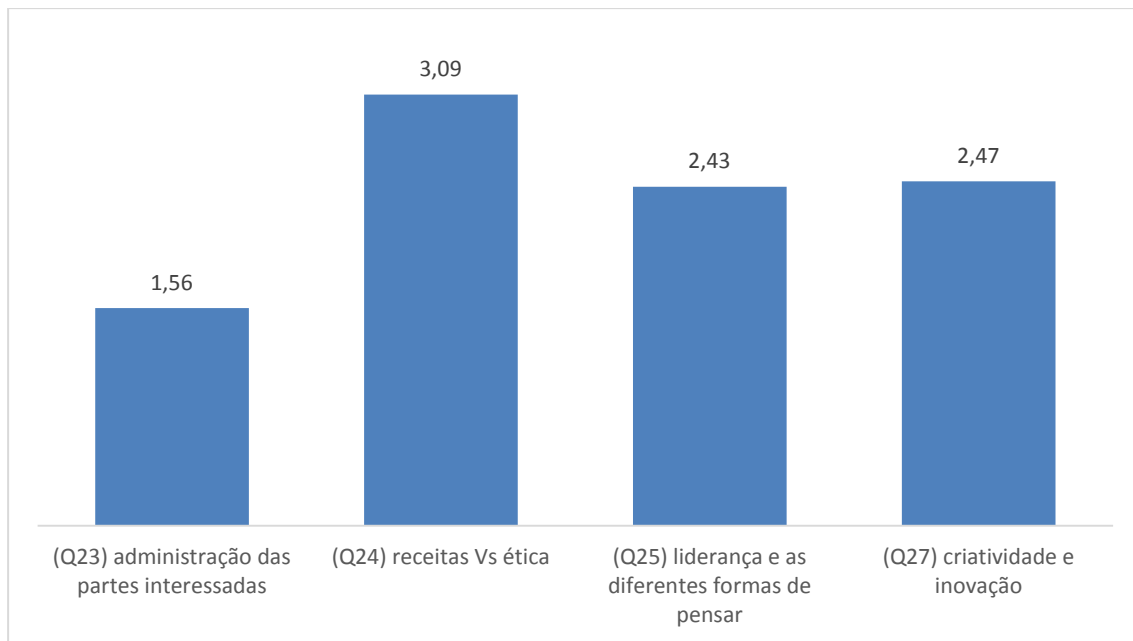


Figura 10- resultados das questões do constructo liderança e atributos do líder

Questões de 22 a 29 contidas no questionário.

Q22- Os líderes empresariais devem se considerar agentes de benefício do mundo já que são cidadãos do planeta?

Q23- Os gestores administram um conjunto de partes interessadas, não só seus interesses rentáveis?

Q24- As decisões dos líderes são tomadas visando em primeiro lugar a ética? E não apenas pelo enfoque do lucro?

Q25 - Os líderes incentivam as diferentes formas de observar, pensar e ser?

Q26- Os líderes emponderam suas equipes para atingirem resultados superiores?

Q27- A criatividade e inovação são estimuladas desde o operacional até o estratégico?

Q28- Os líderes se adaptam diante das transformações do mundo?

Q29- O seu superior estimula a colaboração e não a competitividade no ambiente de trabalho?

A discursão ética permeia os pilares da administração “a sociedade industrial tem necessidade de um sistema ético de ligação para tomar o lugar ocupado pela religião na tradicional sociedade” (Kennedy, 2011, p. 372). O resultado que aborda decisões de líderes visando em primeiro lugar a ética e não apenas o foco no lucro (Q24) traz à tona a discursão moral do tratamento dado por Emile Durkhiem na formação do código de ética social que tem resquícios na tradição religiosa “a única fé que poderia amarrar a sociedade industrial em conjunto seria uma fé no indivíduo moral “individualismo moral” é um produto social, como

todas as moralidades e todas as religiões. Ou seja, o indivíduo recebe da sociedade até mesmo as crenças morais que o deificam” (Kennedy, 2011). Por outro lado, nas aulas tradicionais dentro das escolas de negócios os alunos estão sendo instruídos nas linhas da economia neoclássica, isto é, dentro de um paradigma que prescreve a maximização de lucro (Dierksmeier, 2011). Esses pontos de vista contrários, receitas versus éticas, levam a uma percepção de mundo esquizofrênica, lábil, “os alunos geralmente resolvem esse duplo vínculo cognitivo em uma revolta contra a ética. Eles se opõem às teorias morais de que a realidade do negócio é um *"dog-eat-dog"* e não permitem qualquer moralidade” (Dierksmeier, 2011).

As partes interessadas dentro de uma relação podem ser caracterizadas pelos benefícios que são compartilhados entre todos os membros de uma comunidade, “a literatura ética adota definições semelhantes de bem comum como um conjunto de condições econômicas, sociais, morais e espirituais, que favorece a realização pessoal” (Frémeaux & Michelson, 2016). Cada integrante desfruta da possibilidade de realizar seu verdadeiro eu, compartilhando os efeitos da cooperação de todos. O bem comum da empresa ajuda os gestores a se afastarem de uma vista exclusiva do lucro (Frémeaux & Michelson, 2016). Longe de ser uma discussão conclusiva, o mérito de se levantar tais indagações, é saber observar as tensões que se opõem ao dilema da ética e princípios morais expressos pelos fundadores da empresa e a condução do comportamento ético que trará assinatura da organização (Frémeaux & Michelson, 2016). Tais fenômenos podem explicar a falta de consciência da existência desses dilemas morais: consciência ética não necessariamente gera ética no comportamento (Frémeaux & Michelson, 2016).

O constructo se atém nos atributos do líder, um novo conceito que define o capitalismo consciente, por exemplo, propõe que é a liderança que normalmente pretende levantar sentido, confiança espiritual e a consciência entre os seus membros (Frémeaux & Michelson, 2016). A decisão de um líder reverbera em todos da comunidade.

As diferentes formas de observar, pensar e ser sugere diversidade dos integrantes de um grupo, não só o conhecimento técnico, mas ir além e adentrar a complexidade das interpretações humanas, a individualidade, isto gera compromisso em diferentes contextos (Selman, 2010). Comprometimento associa-se ao empenhar-se moralmente com o desenvolvimento da comunidade, implica uma via de mão dupla, considerando libertação pessoal como uma via para o desenvolvimento da comunidade (Frémeaux & Michelson, 2016).

Importante recordar que criatividade e inovação expressam uma inteligência de se adaptar as circunstâncias e não a uma super-intelectualidade. A associação de ideia é uma capacidade criativa e é capaz de ser inovadora, (Selman, 2010)

### 5.10 Sustentabilidade da Gestão Humanista

O último constructo diz respeito à Sustentabilidade da gestão humanista. Apesar do alfa de Cronbach alto, apenas uma questão obteve valor superior à referência. A Q38 atingiu nota 3,4 e mede se os colaboradores percebem estar num ambiente de trabalho humanizado e não se sentem como máquinas. Já a menor nota ficou no Q39 que mede a importância da educação dos líderes. A Q39 ficou abaixo de 1,33. As demais questões alcançaram valores intermediários. A figura 11 apresenta os resultados alcançados neste constructo.



Figura 11- resultados das questões do constructo sustentabilidade e gestão humanista

A legenda das questões Q30 a Q40, ilustradas na figura 11, possuem a descrição abaixo relacionada.

Q30- Manter todos com um nível elevado de autossatisfação e realização no trabalho.

Q31- A ética e a moral são dois conceitos importantes promovidos pelas gerencias.

Q32- O espírito colaborativo é uma realidade.

Q33 - Motivado e incentivado a crescer dentro da sua empresa.

- Q34- Chefes têm empatia e entendem a visão de mundo.
- Q35- Quando há problema todos são convocados a participar.
- Q36- Projeto com preocupações de melhorar a sociedade.
- Q37- Ambiente de confiança mútua entre diretores e colaboradores.
- Q38 – O ambiente de trabalho humanizado, não se sentir uma máquina.
- Q39- Educação de líderes é importante.
- Q40- Habilidades fundamentais para o futuro sustentável do planeta.

O surgimento da sociedade industrial teve como particularidade a crescente racionalização de todos os aspectos da vida social (Kennedy, 2011), inclusive enxergar o homem como uma máquina, uma peça dentro da engrenagem. Emergindo nesta sociedade um ponto de vista puramente técnico, preparado para atingir o mais alto grau de eficiência, com os meios “mais racionais de exercer autoridade sobre os seres humanos” (Kennedy, 2011, p. 373). Conceitos de trabalho humanizado, autossatisfação e realização no trabalho não estavam relacionados à forma desta racionalidade instrumental. Houve filósofos, Joseph de Maistre, Louis de Bonald, e Robert de Lamannais que descreveram a passagem da mentalidade medieval para os novos valores da revolução industrial, explicitaram “o mecanismo da Revolução Industrial, a burocracia da centralização do Estado nacional” (Kennedy, 2011, p. 370), como formas de ideologias que revelaram ser repulsivas e propícias à desumanização “viram nesse mundo as crenças e comportamentos que contrastavam vivamente com o racionalismo iluminista” (Kennedy, 2011, p. 370).

"A sociologia nasceu de um ardor para melhorar a sociedade" (Kennedy, 2011, p. 373). Foi preciso um guia adequado para ajustar as pessoas para a complexidade de vida na sociedade industrial, e as ciências sociais foram às únicas capazes de fazerem isso. Para Edward Ross, um reformador social, “tal sociedade é vista como um processo de conflito social, cujas instituições precisavam ser moduladas e controladas” (Kennedy, 2011, p. 273), reforma social começa com preocupações em projetos para melhorar a sociedade. O ato e o efeito de dar apoio define a palavra sustento (Houaiss, 2009), sustentabilidade da gestão humanista requer o tempo inteiro o controle ético e moral para que não haja reminiscência da condição da racionalidade instrumental, da metalidade que ainda impera nas indústrias sobre o homem transformado em objeto da grande máquina intrumental.

A filosofia de liberdade responsável é apropriada para orientar gerentes no aprendizado e aproveitar os compromissos morais das pessoas em busca de criar um valor financeiro e social

ao mesmo tempo (Dierksmeier, 2011, p. 279) habilidades fundamentais para o futuro sustentável do planeta. Uma direção construtiva para a busca de soluções carece de fazer a desconstrução de doutrinas que impessam a noção de liberdade da economia e da teoria da gestão (Dierksmeier, 2011). Deve-se sempre permanecer livre de uma compreensão tecnocrática da economia e progredir para uma nova era da economia democrática “onde a liberdade econômica se torna consciente de si mesma e começa a fazer um uso auto-reflexivo de sua capacidade para sempre sugerir alternativas ao status factual e epistêmico” (Dierksmeier, 2011, p. 279)

Educação de líderes, ou seja, agentes humanos que atuam a partir de preocupações com bem-estar humano requer substituir o paradigma fiscalista da teoria econômica, *homo economicus*, por um entedimento amplo da condição humana em todos os seus aspectos (Dierksmeier, 2011). “A interligação da vida humana em relação à natureza, à sociedade e a cultura, a historicidade da existência humana, assim como a incerteza e a fluidez dos seres humano” (Dierksmeier, 2011, p. 279)

As inquietações que surgem sobre o tema sustentabilidade da gestão humanista é ela se manter num cenário capitalista, e não só sobreviver e sim desenvolver-se, isto pode significar uma ausência de dogma. Do modo como observou Walter Benjamin “o capitalismo está em constante busca de um momento fundamental através do seu encontro com a sociedade e com o ambiente exterior mais amplo” (Rossi, 2012, p. 362). Atua como uma entidade em constante expansão e socialização, atualmente sob o abrigo da globalização cabe refletir sobre “o poder duradouro do capitalismo mesmo perante condições econômicas mais adversas” (Rossi, 2012, p. 349),

Dois conceitos novos surgem sobre o capitalismo com foco no bem comum das empresas e a Gestão Humanista: o Capitalismo Consciente e a Economia de Comunhão. Empresas têm sido censuradas por essa busca incansável do lucro desprezando dimensões sociais e espirituais de seus membros que buscam se encaixar numa comunidade que dê sentido as suas ações. (Frémeaux & Michelson, 2016) Viés conceitual que guia empresas com um ponto de partida na busca do bem comum contribuindo para a sustentabilidade da gestão humanista.

## 6. CONCLUSÃO

São apresentadas neste capítulo as conclusões relevantes do trabalho, apoiada nos resultados alcançados no desenvolvimento da pesquisa. Aqui estão presentes também as sugestões para trabalhos futuros.

A investigação buscou identificar e apontar o entendimento de colaboradores que fazem parte de empresas existentes no Polo Industrial de Manaus, estado do Amazonas, Brasil, sobre a dimensão e compreensão da gestão humanista na realidade destas organizações. Os esforços foram direcionados em rastrear um diagnóstico através do questionário em que se alcançasse uma medida para enxergar se na prática a gestão das empresas se afasta ou se aproxima da gestão humanista. A visão tradicional cria uma barreira para o entendimento de uma gênese importante da própria administração, de que esta é sobre seres humanos e não sobre máquinas. A primordialidade de reconhecer qual o ambiente corporativo e como é a compreensão de gestores e colaboradores sobre o exercício da gestão humanista orienta para o recolhimento “que a boa comunidade só pode ser promovida se for orientada para o bem pessoal” (Frémeaux & Michelson, 2016) e coletivo.

Ao se aplicar o instrumento de coleta de dados através do questionário, em que a proposta teórica formulou as questões foi possível alcançar resultados concretos, mensuráveis e traçar um diagnóstico observável. O caráter quantitativo implica a medição das ideias junto à realidade e o questionário cumpriu este objetivo, uma vez que se observa a aderência ou discordância das práticas da gestão humanista nas organizações. O intuito é saber sobre como fazem gestão, mas para além de se pensar e refletir sobre o assunto é importante a ação.

Ao se criar os quatro constructos observou-se que Princípios Humanistas, inicialmente com dez questões, após quatro depurações restaram apenas seis questões, definindo o alfa final depurado no valor de 0,602. No entanto, foi aquele que maior atingiu a média dentro do índice de competência (igual ou maior que três). No qual expressa que existe, é real e traduz a competência num nível básico de perfil humanista. Nenhuma das seis perguntas ficaram abaixo do limiar do índice de competência tanto que a média deste constructo foi 4,18 revelando a maior adesão da concepção humanista.

Inicialmente o Modelo humanista continha seis perguntas, após três depurações do alfa de Cronbach restaram três quesitos. Este, portanto, foi o constructo de menor expressividade seguindo o padrão do índice de competência, nenhuma das perguntas atingiram tal índice, igual ou maior que três. Conseqüentemente, ações que visam à criação do bem estar-humano, decisões dentro do padrão inclusivo e trabalhar para servir pessoas são conceitos que

demonstram carência de treinamento e entendimento dessas ideias na condução dos trabalhos internos. Neste sentido temos as ideias, a parte metal e teórica desta aborgem, criou-se um problema é necessário num segundo tempo criar as soluções. Não é a toa que ao analisar o desenvolvimento histórico do pensamento econômico “este perdeu a preocupação normativa com a liberdade responsável e da dignidade humana e tornou-se preocupado com um entendimento estreito e materialista do comportamento econômico baseado no *homo economicus*” (Amann, Pirson, & Dierksmeier, 2011, p. 358).

Ao observar o constructo Liderança e atributos do líder, eram oito perguntas sem as depurações com um alfa inicial 0,577. Após quatro refinamentos o alfa sofre uma ampliação e vai para 0,666. A questão de maior expressividade dentro do índice de competência foi o quesito referente às decisões dos líderes quando tomadas visando em primeiro lugar a ética e não apenas pelo enfoque do lucro. Esta atingiu 3,09 revelando o mínimo de adesão ao conteúdo da pergunta. A de menor expressividade foi a pergunta vinte e três com valor 1,53 referente à adesão ao índice de competência. O conteúdo da pergunta expunha se gestores administram um conjunto de partes interessadas e não só seus interesses.

A qualidade humana em lidar com pessoas requer uma redefinição, ou seja, a forma específica e apropriada de tratamento à condição humana (Melé, “Human Quality Treatment”: Five Organizational Levels, 2013). Melé faz uma salvaguarda para tais aptidões que implicam “em agir com respeito pela dignidade humana e seus direitos, a cuidar de seus problemas e interesses legítimos, fomentar o seu desenvolvimento pessoal”. (Melé, “Human Quality Treatment”: Five Organizational Levels, 2013, p. 457). Domènec descreve cinco níveis diferentes de tratamento que são caracterizados nos seguintes termos, primeiro os maus tratos: corresponde às flagrantes de injustiça através do abuso de poder ou o delito de quem submete alguém a castigos imoderados. Segundo, a indiferença, condiz no tratamento desrespeitoso com ausência de reconhecimento da personalidade e preocupações individuais. Terceiro nível está na esfera da justiça, ou seja, o respeito pelas pessoas e seus direitos. O quarto nível confere ao atendimento, isto é, a preocupação com interesses legítimos e o suporte para resolução dos problemas das pessoas. O quinto observa o desenvolvimento que favorece o florescimento humano através da estima mútua e amizade baseada em reciprocidade (Melé, “Human Quality Treatment”: Five Organizational Levels, 2013). Tais descrições tem correlação com as preocupações que líderes devem se ocupar dentro da condução de suas ações para que haja evolução no papel da liderança.



A dimensão da Sustentabilidade da gestão humanista foi o único constructo em que nenhuma questão foi eliminada validando a confiabilidade do alfa de Cronbach manifestas no alfa original com o valor já alto de 0,951. Por outro lado, apenas um quesito (Q38) atingiu a competência básica e esta foi referente à pergunta sobre o ambiente de trabalho, se era humanizado ao ponto de o individuo não se sentir uma máquina. O menor valor se deu, na questão trinta e nove (Q39), em que atingiu 1,34 dentro do nível de competência. O quesito se refere se a educação de líderes para a gestão humanista é importante para aqueles que serão os futuros gestores. Ross McDonald tem uma vasta experiência como professor humanista, ele critica a educação da gestão em massa e tem um ponto de vista relevante ao dizer que o formato das aulas são incapacitantes “e torna anônimos os jovens alunos, forçando-os a submeter-se a formalidade, a rigidez e o exercício do poder autoritário como "inevitáveis burocráticos” (Amann, Pirson, & Dierksmeier, 2011, p. 359). Eis nesta máxima a observação que reforça que toda a conduta de um pessoa também é influenciada pela sua educação e principalmente que alguns atributos anti-autoritários, flexíveis e posturas que agilizem a administração devem pertecer as qualidades de líderes gestores. Futuros chefes com objetivos que vão além de diligentes feitosos de fazerem apenas o que lhes é dito.

É possível ainda propor quatro princípios para ajudar os gestores a consolidar os alicerces da gestão humanista. O princípio do compromisso de longo prazo, o primeiro, ou seja, significa que os compromissos de longo prazo são mais importantes do que ações de curto prazo “convidando gestores para trabalhar lenta, mas seguramente, sem ser obcecados com resultados imediatos” (Frémeaux & Michelson, 2016).

O segundo princípio é o da totalidade, quer dizer, o todo é maior que a parte, uma chamada para ampliar os horizontes e enxergar o bem maior que possa beneficiar a todos da comunidade humana. Atravessar o bem comum da empresa e tocar o bem comum da sociedade, todos os envolvidos conscientes da pluralidade das dimensões do comum (Frémeaux & Michelson, 2016).

O princípio da unidade, a terceira orientação, instrui que a unicidade prevalece sobre o conflito. Para vencê-lo este não pode ser ignorado ou escondido, quer dizer, é importante para confrontar conflitos e trinar sobre eles a exposição de tais divergências (Frémeaux & Michelson, 2016).

E finalmente, o quarto princípio, o da realidade, a noção de que as realidades são mais importantes que as ideias (Frémeaux & Michelson, 2016). A refutação das inúmeras recusas da realidade leva ao perigo de concentrar sobre o lucro e conduzir uma distorcida imagem

corporativa em nome de uma necessidade da comunidade escondendo a situação real das pessoas e das partes interessadas (Frémeaux & Michelson, 2016).

É através das lideranças que esta situação pode ser evitada, fugir da realidade atrapalha uma perspectiva realista dos seres humanos, proporcionar um diálogo entre as realidades e as ideias torna-se um modelo exemplar (Frémeaux & Michelson, 2016).

### **6.1 Sugestões para trabalhos futuros**

Pela análise dos quatros constructos é possível perceber a necessidade de treinamento principalmente nos constructos referentes ao Modelo humanista, Liderança e atributos do líder e Sustentabilidade da gestão humanista. Demonstra que o estilo de administração ainda está voltado para visão tradicional.

Propõem-se, então, para trabalhos futuros a proposição de treinamentos específicos com foco no desenvolvimento do estilo da gestão que valorize e contemple os princípios humanistas. É importante esclarecer para gestores e colaboradores a importância de um modelo de gestão baseado na dignidade humana e na auto-realização dos recursos humanos. Ainda há carência do entendimento desses valores.

## REFERÊNCIAS

- Alves, A. R. (2015). *Geografia econômica e geografia política*. Curitiba: InterSaberes.
- Amann, W., Pirson, M., & Dierksmeier, C. (2011). Humanistic Management Education as the Way Forward. *Business Schools under Fire*., pp. 357-360.
- Arnaud, S., & Wasieleski, D. M. (2014). Corporate Humanistic Responsibility: Social Performance Through Managerial Discretion of the HRM. *Journal of Business Ethics*, 120, pp. 313-334.
- Bauman, Z. (2001). *Modernidade Líquida* (ed.). Rio de Janeiro: Zahar.
- Braverman, H. (1987). Trabalho e Capital Monopolista. In: H. Braverman, *Trabalho e Capital Monopolista* (pp. 79-83). Rio de Janeiro: LTC- Livros Técnicos Científicos.
- Cortina, J. M. (Fevereiro de 1993). What Is Coefficient Alpha? An Examination of Theory and Applications. *Journal of Applied Psychology*, 78, pp. 98-104.
- Dias, R. (2014). *Sociologia e ética profissional*. São Paulo : Pearson .
- Dierksmeier, C. (2011). The Freedom–Responsibility Nexus in Management Philosophy and Business Ethics. *Journal of Business Ethics*, pp. 263–283.
- Fraga, V. F. (2009). *Gestão Pela Formação Humana*. São Paulo : Manole Ltda.
- Frémeaux, S., & Michelson, G. (março de 2016). The Common Good of the Firm and Humanistic Management: Conscious Capitalism and Economy of Communion. *J Bus Ethics*.
- George, D., & Malerry, P. (2003). *SPSS for windows step by step A*. Boston : Allyn & Bacon.
- Houaiss, A. (2009). Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa . In: A. Houaiss. Rio de Janeiro : Objetiva.
- Kant, I. (1995). *Resposta à pergunta: “O que é o Iluminismo?” A paz perpetua e outros opusculos*. Lisboa: Edições 70.
- Kennedy, D. (15 de Abril de 2011). Industrial Society: Requiem for a Concept. *The American Sociologist*, 42, pp. 368–383.
- Marx, K. (1996). O Capital. In: K. Marx, *O Capital* (R. Barbosa, & F. R. Kothe, Trans., p. 491). São Paulo: Editora Nova Cultural Ltda.
- Melé, D. (September de 2009). Editorial Introduction: Towards a More. *Journal of Business Ethics*, 88, pp. 413–416.

- Melé, D. (2013). “Human Quality Treatment”: Five Organizational Levels. *Journal of Business Ethics*, pp. 457–471.
- Oliveira, R. C. (2012). *Antropologia Filosófica*. Curitiba: InterSaberes.
- Perovano, D. G. (2016). *Manual de Metodologia da Pesquisa Científica*. Curitiba : Intersaberes.
- Pestana, M. H., & Gageiro, J. N. (2008). *Análise de Dados para Ciências Sociais*. Lisboa: Edições Sílabo .
- Piketty, T. (2014). *O Capital no século XXI*. (M. Baumgarten, Trad.) Rio de Janeiro: Intrínica Ltda.
- Pinker, S. (2013). *Os anjos bons da nossa natureza: porque a violência diminuiu* (1 ed.). (B. Joffily, & L. T. Motta, Trad.) São Paulo: Companhia das Letras.
- Rodrigo, T. (outubro de 2016). <https://thiagorodrigo.com.br>. Acesso em 27 de junho de 2017, disponível em A vida é feta de desconto: <https://thiagorodrigo.com.br/artigo/faixas-salariais-classe-social-abep-ibge/>
- Rossi, H. (2012). On the varying ontologies of capitalism: Embeddedness, dispossession, subsumption. *Sage Publishing*, pp. 348–365.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2007). *Research Methods for Business Students*. Harlow: Financial Times/Prentice Hall.
- Selman, J. (2010). *Liderança*. São Paulo : Pearson Prentice Hall.
- Silva, R. O. (2008). *Teorias da Administração*. São Paulo : Pearson Prentice Hall.
- Souza, H. J. (2009). *O problema da motivação moral em Kant*. São Paulo : Cultura Acadêmica .
- Spitzeck, H. (27 de January de 2011). An Integrated Model of Humanistic Management. *Journal of Business Ethics*, 99, pp. 51–62.
- Taylor, F. W. (1995). Princípios da Administração Científica. In: F. W. Taylor, *Princípios da Administração Científica* (A. V. Ramos, Trad., 8 ed., p. 105). São Paulo: Atlas.
- Weber, M. (2013). A Ética Protestante e o Espírito do Capitalismo. São Paulo: Martin Claret.
- Yunus, M., Moingeon, B., & Ortega, L. L. (Abril de 2010). Building Social Business Models: Lessons from the Grameen Experience. *Long Range Planning*, 43, pp. 308,325.

# ANEXO I – QUESTIONÁRIO APLICADO “GESTÃO HUMANISTA”

Questionário Gestão Humanista								
Este questionário busca traçar um diagnóstico do estilo de gestão que é aplicado em sua empresa. É de caráter totalmente sigiloso, não será divulgado o nome dos participantes. Neste grupo de perguntas é importante que você diga sua faixa etária, sexo, sua renda familiar, escolaridade e função ocupada na empresa.								
Grupo	número	Perguntas						
	1	Idade	entre 00 e 18	entre 19 e 30	entre 31 e 40	entre 41 e 50	entre 51 e 65 ou2	
	2	Sexo	Masculino	Feminino				
	3	Renda familiar	até R\$ 1.874,00	até R\$ 3.748,00	até R\$ 9.370,00	até R\$ 18.740,00	≥ R\$18.740,00	
	4	Escolaridade	Fundamental	Médio	Superior Incom.	Superior	Pós-graduado	
	5	Função ocupada	Operacional	Tático	Estratégico			
Para saber mais sobre como funciona sua empresa e o estilo de gestão que é aplicado seja bem sincero. A seguir você deve prestar atenção nos seguintes detalhes: 1 Discordo totalmente; 2 Discordo parcialmente; 3 Indiferente; 4 Concordo parcialmente; 5 Concordo totalmente. As perguntas nesta seção visam estabelecer algumas bases, causas e raízes das ideias que valorizam o conceito humanista.								
Grupo	número	Perguntas: Você acha que na sua organização ?	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Indiferente	Concordo parcialmente	Concordo totalmente	
Princípios Humanistas	6	As pessoas são tratadas como um fim e não como um meio?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
	7	As pessoas são incentivadas a desenvolverem aptidões individuais e autonomia em suas tarefas?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
	8	É valorizado o senso crítico ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
	9	É incentivada a assunção da responsabilidade ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
	10	É incentivado os diferentes pontos de vistas sobre uma mesma situação?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
	11	Há casos na empresa de descontrole emocional e essas pessoas deveriam ter treinamento com foco no autocontrole?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
	12	Os diálogos são pontuados por: compreensibilidade, verdade, sinceridade e acerto?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
	13	Há sempre liberdade de expressão?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
	14	A dignidade humana está acima da rentabilidade ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
	15	É possível praticar a gestão com valores humanista mantendo a rentabilidade do negócio?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
	Grupo	número	Perguntas Você acha que na sua organização	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Indiferente	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
	Modelo Humanista	16	Os gerentes estão voltados para o desenvolvimento da virtude humana?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
		17	As pessoas são estimuladas a serem socialmente responsáveis ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
		18	As questões humanistas pesam tanto quanto a rentabilidade?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
		19	As ações visam a criação do bem estar-humano?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20		As decisões são tomadas dentro de um padrão inclusivo?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
21		A base da gestão é trabalhar para servir pessoas?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Grupo	número	Perguntas Você acha que na sua organização	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Indiferente	Concordo parcialmente	Concordo totalmente	
Liderança e atributos do líder	22	Os líderes empresariais devem se considerar agentes de benefício do mundo já que são cidadãos do planeta ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
	23	Os gestores administram um conjunto de partes interessadas, não só seus interesses rentáveis?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
	24	As decisões dos líderes são tomadas visando em primeiro lugar a ética ? E não apenas pelo enfoque do lucro ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
	25	Os líderes incentivam as diferentes formas de observar, pensar e ser?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
	26	Os líderes emponderam suas equipes para atingirem resultados superiores ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
	27	A criatividade e inovação são estimuladas desde o operacional até o estratégico?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
	28	Os líderes se adaptam diante das transformações do mundo?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
	29	O seu superior estimula a colaboração e não a competitividade no ambiente de trabalho?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
	Grupo	número	Perguntas Você acha que na sua organização	Discordo totalmente	Discordo parcialmente	Indiferente	Concordo parcialmente	Concordo totalmente
Sustentabilidade da Gestão Humanista	30	Há um esforço da parte da diretoria da empresa em manter todos com um nível elevado de autossatisfação e realização no trabalho?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
	31	A ética e a moral são dois conceitos importantes dentro da sua organização e são promovidas pelas gerencias?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
	32	O espírito colaborativo é uma realidade?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
	33	Frequentemente você é motivado e incentivado a crescer dentro da sua empresa?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
	34	Seus chefes têm a capacidade de se colocar em seu lugar exercitando a empatia e entendem sua visão de mundo?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
	35	Quando há um problema todos são convocados a participar. É dada a chance de todas as partes interessadas se manifestarem para resolverem a questão?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
	36	Você se sente fazendo parte de um projeto que tem preocupações de melhorar a sociedade com vendas de produtos ou de serviços?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
	37	Há uma ambiente de confiança mútua entre diretores e colaboradores?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
	38	O ambiente de trabalho é humanizado ao ponto de você não se sentir uma máquina?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
	39	Educação de líderes para uma gestão humanista é importante para aqueles que serão os futuros gestores?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
	40	Sua organização trabalha com as habilidades que são fundamentais para o futuro sustentável do planeta?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	