

GESTÃO HUMANIZADA E O RESPEITO À VIDA: UMA REALIDADE POSSÍVEL?¹

HUMANISTIC MANAGEMENT AND RESPECT FOR LIFE: A POSSIBLE REALITY?

Gustavo Cougo², Patrines Aparecida França Zonatto³,
Lucas Almeida dos Santos⁴ e Janaina Marchi⁵

RESUMO

O presente estudo tem como objetivo compreender a relação existente entre a concepção de uma gestão humanizada e o respeito à vida no ambiente corporativo. Trata-se de uma pesquisa qualitativa, do tipo fenomenológica-hermenêutica, desenvolvida a partir de uma investigação bibliográfica, fundamentada em fontes secundárias. Em relação ao plano de coleta de dados, utilizou-se dados das bases Google Acadêmico, Scielo e *Web of Science*, no período de 2016 a 2022. Como resultado obtido, a partir da investigação bibliográfica, pode-se apontar que a concepção de gestão humanizada permite quatro desdobramentos essenciais, em direção ao respeito à vida nas organizações, no contexto da relação entre o ser humano e o trabalho: a possibilidade de uma proposta político-pedagógica voltada ao diálogo nas organizações, o que acarretará na possibilidade de construção de objetivos organizacionais orientados ao coletivo, no estabelecimento de um *ethos* humanístico para as lideranças organizacionais, o que tende a acarretar um desachatamento prático-epistemológico dos estudos no campo da gestão organizacional.

Palavras-chave: gestão humanizada; respeito à vida; pesquisa organizacional.

ABSTRACT

The present study aims to understand the relationship between the conception of humanized management and respect for life in the corporate environment. This is qualitative research, of the phenomenological-hermeneutic type, developed from a bibliographical investigation, based on secondary sources. Regarding the data collection plan, data from the Google Scholar, Scielo and Web of Science databases were used, from 2016 to 2022. As a result obtained, from the bibliographical investigation, it can be pointed out that the management concept humanized approach allows four essential developments, towards respect for life in organizations, in the context of the relationship between human beings and work: the possibility of a political-pedagogical proposal aimed at dialogue in organizations, which will lead to the possibility of building of collective-oriented organizational objectives, in the establishment of a humanistic ethos for organizational leaders, which tends to lead to a practical-epistemological flattening of studies in the field of organizational management.

Keywords: humanistic management; respect for life; organizational research.

1 Trabalho de Conclusão de Curso para graduação em Administração.

2 Universidade Franciscana - UFN. E-mail: gustavo.cougo@ufn.edu.br. ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-0654-803X>

3 Universidade Franciscana - UFN. E-mail: patrines.franca@ufn.edu.br. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7518-0590>

4 Universidade Franciscana - UFN. E-mail: lucas.almeida@ufn.edu.br. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8946-348X>

5 Universidade Franciscana - UFN. E-mail: janaina.marchi@ufn.edu.br. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8793-1208>

INTRODUÇÃO

Em um momento de (re)organização social, após a pandemia e o impacto do distanciamento social, o trabalho remoto consolida-se como uma nova normalidade. Esse cenário impulsionou reflexões profundas sobre os significados, sentidos e perspectivas do futuro pós-pandêmico, especialmente no que diz respeito à relação entre o ser humano e o trabalho (Brandão, 2022). Que novas rotinas, hábitos, costumes, práticas e formas de viver, a pandemia impôs à população mundial?

Desde o início da pandemia em 2020, os Estados Unidos da América presenciaram um fenômeno chamado “The Great Resignation” (“A Grande Renúncia”) (Steiw, 2021). Em abril de 2021, aproximadamente 4 milhões de pessoas deixaram voluntariamente seus empregos, número que alcançou 15 milhões em outubro do mesmo ano (U.S. Department of Labor, 2021; Smet *et al.*, 2021). Soares (2022) destaca, em matéria da revista *Você S/A*, que esse fenômeno já se manifestou no Brasil e se expandiu para outros países.

Para compreender a natureza e as características desse fenômeno, o Instituto McKinsey realizou uma pesquisa com colaboradores e empregadores de cinco países - Austrália, Canadá, Cingapura, Reino Unido e Estados Unidos (Smet *et al.*, 2021). O estudo revelou que o movimento é generalizado, multisetorial e tende a se intensificar. Entre os principais motivos para a saída voluntária dos empregos estão a falta de valorização pelas organizações e pelos gerentes, além da ausência de senso de pertencimento ao ambiente de trabalho (Smet *et al.*, 2021).

A busca por melhor qualidade de vida no trabalho é marcante nesse contexto, pois o ritmo acelerado das empresas, em um cenário de competitividade intensa, tem contribuído para o esgotamento, a insatisfação e altos níveis de estresse dos colaboradores, o que culmina em adoecimentos físicos e psicológicos (Barbosa; Cardoso, 2022). Por outro lado, Tamayo e Paschoal (2003) argumentam que, os colaboradores cujas metas pessoais são consideradas, em um modelo de gestão humanizada, tendem a ser mais efetivos para as organizações, uma vez que a harmonia entre interesses pessoais e organizacionais se revela diretamente proporcional à motivação e ao desempenho dos indivíduos.

Nesta esteira de pensamento, torna-se primordial considerar as transformações globais no contexto da gestão de pessoas, dado seu caráter estratégico para as organizações (Chiavenato, 2014), haja visto que profissionais dessa área devem alinhar crenças, valores e atitudes ao planejamento estratégico, respondendo às demandas de um modelo de gestão que valorize as pessoas, suas motivações e sua busca por pertencimento no ambiente de trabalho. Nesse sentido, Melé (2016) propõe a gestão humanizada como uma abordagem centrada no ser humano, priorizando integridade, dignidade, desenvolvimento pessoal, bem comum e sustentabilidade. Com efeito, um modelo de gestão focado exclusivamente em objetivos econômicos, compromete o funcionamento das organizações pela perspectiva da humanização, prejudicando a sinergia entre colaboradores e instituição (Aktouf, 2004; Dalla Vecchia; Grzybovski, 2014), uma vez que esse desequilíbrio reduz a satisfação dos profissionais

e contraria práticas humanistas essenciais para a adaptação das organizações aos novos desafios internos e externos.

Esta pesquisa busca investigar a relação entre gestão humanizada e respeito ao ser humano no ambiente corporativo. A questão central é: qual a relação entre gestão humanizada e o respeito ao ser humano no ambiente corporativo? O objetivo geral é compreender como modelos de gestão focados nas pessoas impactam o respeito à vida humana nas organizações. Para isso, serão analisados artigos científicos publicados nos últimos sete anos sobre o tema, destacando sua importância e as principais conexões teóricas entre gestão humanizada e respeito à vida no contexto corporativo.

GESTÃO HUMANIZADA: O SER, O TRABALHO E AS ORGANIZAÇÕES

O trabalho sempre ocupou um lugar central no pensamento social, sendo objeto de análise de autores como Karl Marx, Georg Lukács e Max Weber, que investigaram suas dimensões econômicas, culturais e éticas. Para Marx (2004), o trabalho no sistema capitalista é marcado pela alienação, um processo que separa o trabalhador do controle sobre os meios e os fins de sua atividade, reduzindo-o a uma mercadoria. Lukács (2003) expande essa crítica ao explorar a reificação, fenômeno que objetiva as relações humanas, ocultando sua essência relacional e reforçando as dinâmicas de exploração capitalista. Weber (2013), por sua vez, enriquece o debate ao explorar o papel da ética protestante no desenvolvimento do capitalismo, contribuindo com a ideia de que o trabalho como vocação confere legitimidade às desigualdades sociais. Essas reflexões sobre a relação entre o ser humano e o trabalho são fundamentais para a discussão sobre gestão humanizada e o respeito à vida nas organizações contemporâneas. Em especial, no momento em que a pandemia ocasionada pela COVID-19 escancarou a necessidade de discutir um contexto laboral de novos hábitos, rotinas e formas de viver, com toda uma dinâmica social transformada (Araújo; Archanjo, 2022).

Essas análises críticas, embora concebidas em diferentes contextos históricos, continuam a oferecer ferramentas essenciais para compreender o trabalho nas sociedades contemporâneas, marcadas por intensas transformações econômicas e sociais. David Harvey (2011) é um dos autores que aprofunda essa discussão ao explorar como o capitalismo tardio intensifica a precarização das relações de trabalho e amplia as contradições apontadas por Marx (2004) e Lukács (2003). Essa perspectiva crítica deve encontrar eco na abordagem prática das organizações, através do campo da gestão de pessoas, como estratégia fundamental para alinhar as necessidades humanas e organizacionais, especialmente diante de desafios recentes, como os impostos pela pandemia da COVID-19.

Isso posto, a gestão de pessoas desempenha um papel crucial na mediação entre os interesses dos indivíduos e das organizações, visando a conquista dos objetivos tanto organizacionais quanto pessoais (Chiavenato, 2014). Chiavenato (2014, p. 12) ainda argumenta que “as pessoas podem aumentar ou reduzir as forças e fraquezas de uma organização dependendo da maneira como são

tratadas”. A partir dessa perspectiva, Melé (2016) defende que modelos de gestão humanizada, ou seja, centrados nas pessoas, são essenciais para a criação de ambientes favoráveis ao desenvolvimento das capacidades coletivas dentro das organizações. Nesse sentido, as discussões sobre os temas gestão de pessoas e a valorização do capital humano têm ganhado destaque como pilares de uma nova abordagem organizacional. Essa perspectiva transcende a simples mediação entre interesses individuais e organizacionais, posicionando-se como um fator estratégico para o desenvolvimento sustentável das empresas. A gestão humanizada, em particular, conecta-se a movimentos globais que buscam equilibrar propósito, impacto social e resultados financeiros.

A temática gestão humanizada está cada vez mais integrada ao movimento do Capitalismo Consciente, amplamente discutido no Brasil e no mundo (Oliveira, 2019). Na pesquisa realizada para o Projeto Empresas Humanizadas no Brasil (iniciativa da Escola de Engenharia de São Carlos (EESC) da Universidade de São Paulo), aponta que as empresas que adotaram um modelo de gestão humanizada obtiveram 240% mais satisfação de seus clientes, elevaram em 225% os níveis de bem-estar de seus colaboradores e apresentaram para um período de 4 a 16 anos, mais que o dobro da previsão de rentabilidade financeira em comparação às 500 maiores empresas do país (Oliveira, 2019). Corroborando com esses dados, um estudo de caso realizado na empresa Procter & Gamble (P&G), revela que a implementação de práticas como treinamentos, estruturação de grupos de afinidade, diálogo sobre novas políticas e mudança de cultura organizacional, resultaram em maior satisfação e segurança dos colaboradores, tanto no ambiente de trabalho quanto em suas vidas pessoais, além de um aumento significativo na produtividade (Espíndola, 2020).

Com efeito, a 2ª Edição da Pesquisa Empresas Humanizadas, realizada entre 2020 e 2021, com 3.811 empresas no Brasil, revela que a adoção de práticas de gestão humanizada está diretamente associada a melhores resultados para as organizações. O estudo aponta que empresas com liderança engajada, que valorizam a inclusão, a diversidade e a inovação, geram impactos positivos para a sociedade e para o meio ambiente, visto que, estas empresas alcançam uma performance superior, enfatizando que a humanização nas estratégias de gestão contribui significativamente para o sucesso a longo prazo das organizações e seus *stakeholders* (Humanizadas, 2021).

A CONSTRUÇÃO DO CAMINHO ATÉ A CONCEPÇÃO DE GESTÃO HUMANIZADA

Diante desse cenário, o principal desafio das organizações é compreender quais as motivações dos indivíduos no contexto pós-pandêmico - o que exige vasta reflexão dos gestores sobre questões fundamentais da própria condição humana (Cardoso, 2011). Cabral (2022) destaca que o trabalho sempre teve um papel central na formação e desenvolvimento do pensamento social, pois, com a Revolução Industrial e o capitalismo, que transformaram o trabalho em uma alavanca para a acumulação capitalista, ele se tornou uma categoria fundamental para a análise da sociedade.

No século XIX, Karl Marx analisou o trabalho como uma “necessidade natural da vida social” (Cardoso, 2011, p. 269), fundamental para a realização humana e sua manifestação no mundo. O trabalho, para Marx, influencia diretamente a maneira como o ser humano se organiza e se comporta em sociedade, sendo o meio pelo qual ele transforma o mundo e, simultaneamente, a si mesmo (Cardoso, 2011). Desenvolvendo e ampliando essas ideias marxistas, Lukács (2003) reforça que o trabalho é ponto-chave da constituição do ser social, ao passo que desvela a relação histórica entre o homem e o mundo. Lukács (2003) explica, ainda, que a crítica à reificação é essencial para compreender como o capitalismo ofusca esses vínculos, reduzindo o trabalhador à condição de mercadoria. Nesse sentido, o autor resgata o protagonismo do ser humano, evidenciando a função-trabalho como atividade vital e, também, como elemento de resistência frente às dinâmicas desumanizantes do capital. Apesar disso, o autor defende que a reificação não é uma condição permanente, por isso, a classe trabalhadora, enquanto sujeito histórico, tem o potencial de superar a alienação por meio da consciência de classe e da luta coletiva. A sua obra influenciou pensadores da Escola de Frankfurt, como Theodor Adorno e Herbert Marcuse, e serve de base para compreender o potencial emancipatório do marxismo em contextos contemporâneos.

Sob outro enfoque, Max Weber analisa o trabalho em relação ao espírito do capitalismo, destacando que a ética protestante influenciou diretamente as práticas laborais modernas (Weber, 2013). Para Weber (2013), o trabalho assume um caráter moral, estruturado pela busca pela eficiência, disciplina e racionalidade. Essas características, por sua vez, moldaram as organizações contemporâneas, exigindo que novos modelos de gestão também considerem os valores sociais e culturais intrínsecos às relações de trabalho.

Nessa perspectiva, Freire (2018) corrobora explicando que o homem é parte da natureza, portanto, um ser vivo sensível e carente que precisa buscar fora de si os objetos de satisfação de seus desejos e necessidades. Todas essas ideias são extensões da concepção marxista de que o mundo natural não é apenas um outro ser para o homem, ele é a extensão de seu corpo orgânico, é seu “corpo inorgânico (...) com o qual ele tem de ficar num processo contínuo para não morrer” (Marx, 2004, p. 84). Isso o caracteriza como um ser objetivo, cuja existência é legitimada fora de si, por meio de sua atividade vital, o trabalho - atividade social essencial, que influencia toda a dinâmica social (Brandão, 2022).

Essas reflexões históricas sobre o trabalho, alicerçadas nas contribuições de Marx, Lukács e Weber, evidenciam como o ser humano e sua atividade produtiva moldam e são moldados pela sociedade. No entanto, no capitalismo tardio, como argumenta Harvey (2011), as contradições entre as dinâmicas econômicas e as necessidades humanas não apenas persistem, mas se tornam mais complexas, revelando novas formas de desigualdade e precarização do trabalho. Harvey (2011) destaca que essas transformações refletem a evolução histórica do sistema capitalista, que, ao intensificar suas dinâmicas de acumulação e expansão, exacerba tensões previamente identificadas por Marx e Lukács. Compreender essas mudanças exige não apenas uma análise crítica que situe tais fenômenos

no contexto atual, mas também o desenvolvimento de práticas que (re) configuram de maneira efetiva as relações entre capital e trabalho, incorporando valores que transcendam os objetivos puramente econômicos.

Diante disso, reconhecendo a importância da relação entre o ser humano e o trabalho, a proposta de uma gestão humanizada surge como instrumento essencial para a superação prática-epistemológica da ênfase exclusiva nos resultados financeiros (Melé, 2016). Seu propósito é combater as anomalias sociais por meio de novos modelos de gestão (Baggio; Sausen; Lopes, 2021), incentivando que as organizações sejam mais sustentáveis, e que, ao melhorar o contexto social, articulem de maneira mais eficaz os diversos atores e dinâmicas. Noutras palavras, compreender as origens do conceito de gestão humanizada é fundamental para reforçar suas contribuições tanto para as organizações quanto para a sociedade, além de apoiar o desenvolvimento da chamada cidadania empresarial, também visa a amadurecer modelos de gestão voltados para a solução de questões humanas essenciais, como o enfraquecimento dos vínculos morais e éticos nas relações econômicas, quando os interesses da economia colidem com os interesses pessoais.

UM PANORAMA DA CONCEPÇÃO TEÓRICA DE GESTÃO HUMANIZADA

A gestão humanizada propõe um modelo em que o ser humano não está no mundo apenas para a auto-satisfação, mas busca expandir seu papel dentro da empresa, da família e da sociedade. Esse modelo visa desenvolver nas pessoas a capacidade de pensar, agir e sentir além dos aspectos materiais, desenvolvendo criatividade, inovação, autoconhecimento, cooperação, expressão emocional, consciência, sociabilidade, respeito e valorização dos benefícios coletivos a partir do trabalho individual (De Mário, 2020). A gestão humanizada caracteriza-se pela motivação de atividades produtivas que geram resultados positivos para as organizações e suas comunidades, alcançados por meio da otimização de processos internos (Baggio; Sausen, 2020).

Nesta ótica de percepções, Baggio e Sausen (2020) destacam a gestão humanizada como uma estratégia competitiva e valorativa que promove o propósito maior nas organizações e a integração de stakeholders, com lideranças e culturas mais conscientes. O modelo traz a preocupação com a satisfação das necessidades humanas, a cooperação entre os atores e as dimensões, a inovação e a eficiência coletiva, propondo uma visão gestora transformadora e proativa, orientada pelo desenvolvimento territorial e pela capacidade de gerar impactos positivos através de produtos e serviços.

Em consonância ao movimento Capitalismo Consciente, a concepção de gestão humanizada surge como contraponto à maximização de lucros a qualquer custo, propondo uma reconfiguração das dinâmicas organizacionais com base em valores humanos universais, colocando o ser humano no centro dos negócios (Sausen; Baggio; Patias, 2021). Essa abordagem busca alinhar paixão e propósito à gestão, promovendo o engajamento e a felicidade dos stakeholders, enquanto entrega bons

resultados econômicos, a fim de equilibrar performance e humanização (Sisodia; Henry; Eckschmidt, 2018; Kislansky, 2018).

Freeman (1998) salienta que os *stakeholders* são essenciais para as organizações, e inclui nesse grupo, além de clientes, fornecedores e investidores, os colaboradores e a comunidade, argumentando que esses atores não devem ser tratados como meios para atingir fins organizacionais, mas como participantes estratégicos na definição do futuro empresarial. Essa ampliação conceitual é essencial para a longevidade organizacional, que depende tanto da satisfação dos *stakeholders* tradicionais, quanto do reconhecimento da relevância dos colaboradores e do papel social da organização nas comunidades em que atua (Clarkson, 1995 apud Machado Jr, 2011).

Ao incluir a comunidade no rol dos stakeholders, Freeman (1998) alinha-se à visão apresentada por Melé (2016) sobre a responsabilidade das empresas no desenvolvimento social. Melé (2016) destaca que os negócios originam-se da sociedade e contribuem para o bem comum, em retorno, ao fornecer bens e serviços de forma justa, criar empregos dignos e manter relações éticas com *stakeholders*. Esse entendimento também abrange ações internas voltadas à equidade e à diversidade, como a redução de desigualdades raciais, de gênero e religiosas (Vergara; Branco, 2001). Nesse sentido, a gestão humanizada busca equilibrar interesses organizacionais e sociais, promovendo ganhos mútuos e cidadania corporativa (Sisodia; Henry; Eckschmidt, 2018).

Em estudo bibliométrico, Baggio, Sausen e Lopes (2021) identificaram quatro abordagens teóricas principais no campo da gestão humanizada: cultura ética organizacional, capital social, comportamento moral e antropomorfismo. A cultura ética organizacional envolve as dinâmicas internas e externas, considerando o comportamento moral e ético. O capital social valoriza as relações humanas como atributos essenciais, enquanto o comportamento moral enfoca as interações e sua influência mútua. O antropomorfismo, por fim, refere-se à atribuição de características humanas a agentes não humanos.

O PORVIR DA SOCIEDADE CONTEMPORÂNEA E O FUTURO DA CONCEPÇÃO DE GESTÃO HUMANIZADA

Os desequilíbrios do modelo de desenvolvimento vigente intensificam-se, exigindo mais do que a simples busca por culpados (Vergara; Branco, 2001). Desde o final do século XX, a sociedade combina alto desenvolvimento tecnológico com baixo progresso humano e um descompasso crítico na relação com o meio ambiente. As organizações têm papel central na superação desses desafios. Existem muitas iniciativas inovadoras, que apresentam modelos de gestão que subvertem a lógica (neo)capitalista do lucro a qualquer custo, direcionadas aos valores humanos descritos anteriormente, a serem discutidas e replicadas, que inovam ao apresentar soluções criativas e disruptivas para os problemas contemporâneos.

Um exemplo dessas organizações é a *edtech* UX para Minas Pretas, sendo considerada um *startup* que trabalha com a experiência do usuário, representando um modelo de gestão disruptivo que alia tecnologia à inclusão social, destacando-se como exemplo de empreendedorismo social aliado à concepção de gestão humanizada (Paixão, 2021). Sua abordagem humanizada busca equalizar oportunidades, viabilizando a entrada de mais mulheres negras no mercado tecnológico. Ao integrar práticas éticas, educacionais e inclusivas, a UX para Minas Pretas inspira novos modelos de negócios e gestão comprometidos com valores sociais, diversidade e responsabilidade organizacional (Gonçalves, 2019). Uma *edtech* (tecnologia educacional) é uma empresa que utiliza ferramentas tecnológicas para otimizar processos de ensino e aprendizagem, desenvolvendo soluções para melhorar o acesso e a efetividade da educação, atendendo a diferentes necessidades de aprendizado.

Em matéria ao site *Startups*, Mari (2022) explica que

(...) Mais de 900 mulheres foram treinadas pela iniciativa, através de organizações e professoras parceiras, com empresas como Natura e Accenture contratando as alunas após a formação. O projeto também conta com uma comunidade com mais de 1500 mulheres, todas participantes do programa que dão e recebem suporte da rede enquanto progredem na carreira de UX. Nestes espaços digitais e presenciais, mulheres negras, indígenas, cis e trans se conectam e colaboram em torno do avanço profissional no segmento de experiência do usuário, e também encontram apoio emocional para desenvolver suas habilidades socioemocionais.

Como outro exemplo, o Grupo Natura & Co representa um modelo de gestão disruptiva, vinculado aos valores da concepção de gestão humanizada, ancorada em ações como o banimento de testes em animais, a criação do programa Carbono Neutro, o lançamento do Programa Amazônia, a inauguração do Ecoparque no Pará, e a iniciativa de tornar-se a primeira companhia de capital aberto a transformar-se em Empresa B7 (tipo de negócio que equilibra propósito e lucro, considerando o impacto das decisões da empresa em seus trabalhadores, clientes, fornecedores, comunidade e meio ambiente), conferindo a esta, uma posição no grupo no *hall* de organizações que buscam (co)responder às demandas sociais e ambientais contemporâneas de maneira inovadora (Castro *et al.*, 2023). A Natura & Co se destaca como um exemplo de gestão disruptiva ao integrar a sustentabilidade e o cuidado como pilar estratégico, promovendo impacto positivo nas comunidades locais e em toda a sua cadeia de valor, agindo no ecossistema para desenvolver a cultura organizacional por toda a cadeia de valor. Ainda, adota um modelo de negócios inclusivo e colaborativo, que valoriza a diversidade e fomenta o empoderamento feminino, inovando na transformação digital, utilizando tecnologia para combinar objetivos financeiros com valores sociais e ambientais (Castro *et al.*, 2023).

Corroborando com essa visão humanizada, o Grupo Natura & Co apresenta, em sua estrutura, a ferramenta de gestão integrada IP&L (integrated profit & loss):

Sempre comprometida com a geração de valor para toda a sua cadeia, a Natura dá um passo inovador na mensuração dos impactos gerados pelo negócio nas esferas social, ambiental

e humana. A Natura lançou o IP&L, ferramenta de governança que integra fatores sociais, humanos e ambientais. O IP&L é uma ferramenta de gestão integrada que permite contabilizar, além dos resultados financeiros, o impacto da atuação empresarial nas dimensões ambiental, social e humana. Os resultados do estudo consideram diversas outras frentes de atuação da empresa, como emissão e compensação de carbono, circularidade de resíduos, regeneração e conservação de biomas, geração de renda para a rede (e seus impactos de saúde e bem-estar). Segundo aplicação do modelo, realizada com base nos resultados de 2021, para cada US\$ 1 de receita da Natura, a marca gerou retorno líquido de US\$1.5 em benefícios para a sociedade. Este é um modelo piloto que visa apoiar na tomada de decisão a partir de um racional de impacto para a evolução da economia e seu desenvolvimento sustentável (Natura, 2024).

A gestão humanizada, ao integrar valores como a dignidade humana, justiça e sustentabilidade, busca um modelo de negócio que vá além do lucro, focando no bem comum e na equidade social. Melé (2016) propõe que as empresas assumam uma responsabilidade ética com seus colaboradores, com a comunidade e o meio ambiente, adotando práticas que promovam a justiça, a diversidade e a inclusão. Além disso, a gestão humanizada enfatiza a importância de um alinhamento estratégico que atenda às necessidades humanas e sociais, sendo instrumento a serviço da sociedade (Oliveira, 2019). Tanto a UX para Minas Pretas, quanto o Grupo Natura & Co, exemplificam esse modelo, adotando práticas que promovem a diversidade, inclusão e sustentabilidade, desafiando a lógica do lucro a qualquer custo e mostrando que a expansão financeira pode coexistir com o impacto socioambiental positivo, indicando o caminho para um novo porvir da sociedade contemporânea.

METODOLOGIA

A pesquisa caracteriza-se como abordagem qualitativa, com o intuito de aprofundar a compreensão das relações envolvendo a temática proposta, focando no entendimento estrutural e comportamental dos fenômenos. De acordo com Marconi e Lakatos (2011), o método qualitativo se distingue pelo foco na interpretação e análise aprofundada dos aspectos da temática, em contraste com a abordagem quantitativa, que busca mensurar e quantificar fenômenos. A escolha por essa abordagem se justifica pela complexidade do tema, que envolve variáveis sociais, ambientais e econômicas, sendo adequadas para explorar de maneira holística as dinâmicas organizacionais e humanas.

Em termos de classificação, o estudo se enquadra como uma pesquisa descritiva, conforme a definição de Gil (2019), pois se dedicou a descrever as características e os elementos encontrados na bibliografia investigada. A pesquisa se baseia na coleta de dados secundários, ou seja, informações já existentes e disponíveis em fontes bibliográficas, como livros, artigos e publicações científicas, que foram selecionadas e analisadas para alcançar os objetivos propostos.

A coleta de dados ocorreu entre julho e setembro de 2022 e a seleção da amostra foi realizada a partir das palavras-chave “gestão humanizada”, “gestão humana”, “gestão humanística” e

“humanização nas empresas”, nas plataformas Google Acadêmico, Scielo e *Web of Science*. A pesquisa foi refinada pela busca de artigos em inglês, com as palavras-chave “humanistic management”, “humanized management” e “humanism”, ampliando o alcance e aprofundamento do conteúdo. O universo temporal do conteúdo compreende o período de 2016 a 2022 e os parâmetros de coleta foram pautados na avaliação dos títulos dos artigos, bem como na leitura dos resumos. A análise dos dados foi realizada por meio da análise teórica comparativa, que, segundo Gil Flores (1994), se fundamenta na compreensão das realidades sociais e suas transformações, interpretadas à luz da literatura existente. Este método permitiu uma análise crítica e comparativa das fontes consultadas, considerando variáveis teóricas relevantes como respeito à vida e valorização do indivíduo, centrais para a gestão humanizada.

ANÁLISE DOS RESULTADOS

A pesquisa analisou artigos científicos das plataformas Google Acadêmico, Scielo e Web of Science. Utilizando as palavras-chave mencionadas na seção da metodologia, foram encontrados 2.350 artigos. Após a leitura dos resumos e a exclusão dos que não abordavam diretamente o tema, 7 artigos relevantes foram selecionados, conforme listado na Tabela 01.

Tabela 1 - Organização dos materiais coletados

Título	Abordagem	Autores	Objetivo
Understanding Humanistic Management	Qualitativa	Domenech Melé (2016)	Revisar o desenvolvimento histórico da gestão humanística e a produção literária sobre o conceito, bem como os diferentes significados que os estudiosos atribuem a ele.
Dignity and well-being as cornerstones of humanistic management	Qualitativa	Michael Pirson (2017)	Explorar os conceitos de dignidade e bem-estar no âmbito da gestão humanizada, inserida em uma economia
For humanistic management and against economics	Qualitativa	Sigmund Wagner-Tsukamoto (2018)	Fazer uma análise crítica sobre a relação entre a ética personalista e a economia institucionalista no contexto da gestão humanística, inserida em uma economia de mercado.
Práticas humanizadas de gestão de pessoas e organização Do trabalho: para além do positivismo e do dataísmo	Qualitativa	Pedro Afonso Cortez, Thais Zerbini e Heila Magali da Silva Veiga (2019)	Abarcar concepções críticas dos fenômenos organizacionais para contribuir na análise de práticas de gestão humanizada em organizações.
Humanistic management in the corporation: from self-interest to dignity and well-being	Qualitativa	Ricardo Aguado e José Luis Retolaza (2020)	Propor uma compreensão da pessoa e da corporação que permita um alinhamento entre o objetivo das corporações, o desenvolvimento individual e o bem-estar social.

Gestão humanizada e abordagens conceituais a partir de um estudo bibliométrico: contribuições para organizações e territórios	Quantitativa (bibliométrica)	Juliana da Fonseca Capssa Lima Sausen, Daniel Knebel Baggio, Luis Felipe Dias Lopes (2021)	Investigar as principais abordagens teóricas e conceituais do campo da gestão humanizada, foi realizado um estudo bibliométrico sobre este campo, em periódicos internacionais com alto fator de impacto, na base de dados Web of Science, no período de 1976 a 2019, utilizando as técnicas de cocitação e análise fatorial exploratória.
Gestão humanizada e capitalismo consciente: diferenciais valorativos e competitivos no cooperativismo de crédito a partir da análise de uma agência Sicredi	Qualitativa	Knebel Baggio, Juliana da Fonseca Capssa Lima Sausen, Taísa Schefer Roveda e Maria Margarete Baccin Brizolla (2022)	Identificar as inter-relações, aplicações e contribuições da gestão humanizada quanto aos princípios e práticas cooperativistas, com foco no cooperativismo de crédito.

Fonte: Construção dos Autores.

Conforme o levantamento dos dados da pesquisa, apresentados na tabela 01, pode-se observar que as pesquisas selecionadas demonstram a relação entre a gestão humanizada e o respeito à vida humana no ambiente corporativo. Nesse ínterim, percebe-se diversas concepções do que realmente abarca o conceito de gestão humanizada, que em alguns momentos, e para alguns autores, também é denominada gestão humanística. Ainda, Wagner-Tsukamoto (2018) ressalta que o corpo de pesquisa acerca do conceito de gestão humanizada está em constante crescimento, sendo inúmeras as abordagens contemporâneas para o tema, ou seja, discute-se ainda quais as ideias centrais para este campo teórico.

UMA PROPOSTA POLÍTICO-PEDAGÓGICA PARA AS ORGANIZAÇÕES

Para início dessa reflexão, é preciso pontuar o que Melé (2016) identifica como humanismo genuíno, descrito a partir de sete atributos, quais sejam: integridade, conhecimento abrangente, dignidade humana, desenvolvimento, bem comum, transcendência e administração sustentável. Uma vez identificados todos os atributos elencados é possível atestar a existência de uma gestão humanizada dentro do ambiente corporativo. Com efeito, Pirson (2017) ainda aponta a dignidade e o bem-estar como princípios fundamentais para a consolidação deste modelo, ancorado a partir do conceito de gestão humanizada em sua essencialidade frente a construção de uma análise efetiva acerca da possibilidade do respeito à vida no ambiente corporativo.

Como proposta à construção da concepção de gestão humanizada nas organizações, Cortez, Zerbini e Veiga (2019) exploram como um modelo de gestão humanizada pode se conectar ao respeito à vida, e propõem uma abordagem fundamentada em contribuições freireanas e de outros teóricos organizacionais. Os autores supracitados sugerem que, ao fomentar a dialogia e integrar práticas político-pedagógicas nos ambientes de trabalho, fomenta-se a tomada de consciência das estórias condicionantes dos indivíduos, proporcionando aos gestores e aos colaboradores, uma efetiva libertação e transformação em direção a um “ser mais” (Cortez; Zerbini; Veiga, 2019). Esse processo de libertação

e transformação não só altera a dinâmica laboral, mas também reforça a humanização na gestão, ao valorizar a vida e a constituição pessoal de cada membro da organização, possibilitando às empresas a capacidade de reconhecer a humanidade em seus colaboradores, promovendo um ambiente mais inclusivo e respeitoso, tanto no âmbito individual quanto coletivo.

CONSTRUÇÃO DE OBJETIVOS ORGANIZACIONAIS ORIENTADOS AO COLETIVO

Ao considerar o ser humano em sua essência dentro da organização, os gestores podem alcançar melhores resultados ao valorizar o caráter individual de cada colaborador, sem perder o foco nos objetivos organizacionais. Isso permite o desenvolvimento dos indivíduos, da empresa e de todo o contexto social envolto. Por isso, Tamayo e Paschoal (2003) afirmam que quando a organização considera as metas pessoais de seus colaboradores, adotando uma gestão positiva e humanizadora, estes tendem a contribuir de maneira mais eficaz para a empresa, uma vez que a harmonia entre os interesses pessoais e organizacionais está diretamente relacionada aos níveis de motivação dos indivíduos e à sua contribuição para a organização e para o ecossistema que fazem parte.

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

ETHOS HUMANÍSTICO PARA AS LÍDERES ORGANIZACIONAIS

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

diretamente ligada à existência desses norteadores no *ethos* de suas lideranças, o que pode garantir ou não uma humanização das práticas de gestão.

O trabalho é um formador fundamental da identidade humana. No entanto, essa dinâmica laboral formativa dá causa a muitas das anomalias, que, por sua vez, geram adoecimento social e enfraquecem os vínculos morais e éticos entre economia e comunidade (Freire, 2019). Esse quadro contrasta com a visão de Wagner-Tsukamoto (2018), que defende a necessidade de harmonia entre ética e economia. E os líderes têm papel fundamental na superação desses desafios.

Com efeito, a gestão humanizada apresenta-se como uma alternativa viável para o combate das anomalias sociais originadas pelas dinâmicas laborais, ao focar no valor e no respeito à vida humana. Com um trabalho efetivo das lideranças, devidamente orientadas pelo *ethos* humanístico das lideranças organizacionais, essa abordagem busca promover a coesão social, integrando aspectos valorativos que vão além dos resultados financeiros, ao priorizar o cuidado, a realização e o bem-estar das pessoas (Melé, 2016). Nesse sentido, a gestão humanizada propõe novos modelos de gestão e liderança, visando o sucesso organizacional e a redução das desigualdades, através da transformação, também, das práticas laborais (Baggio; Sausen; Lopes, 2021).

DESACHATAMENTO EPISTEMOLÓGICO DA GESTÃO ORGANIZACIONAL

No contexto organizacional contemporâneo, a concepção de gestão humanizada aparece como uma opção essencial para a superação do mecanicismo, uma perspectiva tradicional associada às teorias de Frederick Taylor e Henri Fayol. Essas abordagens clássicas, centradas na administração científica e na estruturação hierárquica, tratam as organizações como sistemas rígidos e fragmentados, onde cada indivíduo desempenha uma função pré-definida, subordinada à lógica da eficiência e do controle, priorizando a eficiência técnica, a padronização e o controle rigoroso. Apesar de sua relevância histórica, essas teorias têm sido criticadas por negligenciar as dinâmicas sociais, as relações humanas e o bem-estar no ambiente de trabalho. Em contraponto, a gestão humanizada considera a organização como um organismo vivo, capaz de adaptação, interação e aprendizado contínuo. Por meio de uma análise de cocitação, Baggio, Sausen e Lopes (2021) identificaram quatro abordagens teóricas que fundamentam esse campo: i) cultura ética organizacional, ii) capital social, iii) antropomorfismo e iv) comportamento moral.

A análise evidencia que a concepção de gestão humanizada valoriza as dimensões sociais e ambientais, contrapondo-se ao foco no desempenho financeiro das organizações, que está sempre em detrimento de todos os outros aspectos operativos. Nesse contexto, destaca-se a necessidade de que os gestores estejam atentos à construção de uma cultura ético-organizacional, que promova a autonomia e a participação ativa dos colaboradores nos processos e demandas, priorizando o capital social, que os reconheça como ativos duradouros, e não como custos. A abordagem humanística vai além

de melhores condições de trabalho, integrando valores, sentimentos, metas pessoais, pertencimento e outros atributos fundamentais da vida humana.

Portanto, fica evidente que os princípios da gestão humanizada alinham-se ao respeito à vida nas corporações, com foco na dignidade, no bem-estar e na sustentabilidade. Esses elementos apontam para a viabilidade de práticas que integram dimensões morais e espirituais, fomentando a cooperação e o bem comum. Cria-se uma relação de ganho mútuo, uma vez que a organização preocupa-se com os ganhos sociais, coletivos e individuais. Além disso, a inter-relação entre as estratégias humanizadas e as práticas cooperativistas ressalta o potencial de motivar comportamentos que superem a maximização da utilidade pessoal, promovendo o desenvolvimento integral dos colaboradores enquanto agentes econômicos e sociais.

O PORVIR DE UM NOVO MODELO DE GESTÃO

Este artigo buscou compreender a relação entre a gestão humanizada e o respeito à vida humana no ambiente corporativo, destacando sua relevância para os estudos organizacionais e para o desenvolvimento das dinâmicas internas e externas das organizações. Por meio de uma pesquisa bibliográfica fundamentada na análise de sete artigos selecionados pela relevância, publicados entre 2016 e 2022, foi possível aprofundar a produção teórica sobre gestão humanizada, evidenciando sua importância social e descrevendo as principais relações teóricas que conectam essa abordagem ao respeito à vida nas organizações.

Os resultados da pesquisa apontam para a possibilidade de integrar à concepção de gestão humanizada, uma proposta político-pedagógica (ideia freireana vinculada ao campo da Educação), a ser desenvolvida no contexto estratégico das organizações. A intenção da proposta é promover a dialogia humanística, alinhando os objetivos estratégicos com as aspirações individuais e coletivas dos *stakeholders* (inclusos colaboradores e a comunidade). Esse modelo sugere a construção de um *ethos* humanístico para os seus líderes, voltado para um novo horizonte de gestão que priorize o respeito às pessoas, sempre olhando para dentro e para fora da empresa, de modo a beneficiar tanto a operação, quanto os seus resultados para a comunidade. Além disso, destaca-se a possibilidade de superar o achatamento prático-epistemológico do campo, avançando em direção à integração teórico-prática na humanização da gestão, de forma a fomentar relações sinérgicas e sustentáveis no ambiente corporativo e seu entorno.

A gestão humanizada surge, então, como uma importante concepção para combater uma gama de anomalias sociais resultantes das dinâmicas predatórias da relação ser humano-mercado, com a intenção de resgatar o papel essencial do ser humano nas organizações. A análise filosófica, à luz de Marx (2004), Weber (2013) e Lukács (2003), revela que a relação do ser humano com o trabalho deve ser fundamentada na valorização do respeito mútuo, do reconhecimento social e do protagonismo

humano, superando a alienação e a exploração. A pesquisa reforça essa abordagem ao apontar a importância de princípios como cultura ética organizacional e capital social, alinhados ao bem comum, ao desenvolvimento sustentável e ao respeito à vida. Esses elementos demonstram a viabilidade de um modelo de gestão que transcenda as relações impessoais do mercado e promova uma organização mais humana, focada no bem-estar e na cooperação entre indivíduos.

Portanto, é fundamental que estudos futuros explorem a viabilidade de um modelo de gestão humanista e personalista no ambiente corporativo, que é moldado pela impessoalidade da economia de mercado. Este cenário, caracterizado por princípios excludentes e ao mesmo tempo dependentes, evidencia a premência práticas mais humanizadas nas organizações, haja visto que a pressão por um equilíbrio entre eficiência financeira e bem-estar humano cria um espaço fértil para a transformação da gestão. Neste contexto, a necessidade de integrar aspectos éticos, sociais e sustentáveis nas práticas empresariais torna-se cada vez mais urgente.

REFERÊNCIAS

- AGUADO, R.; RETOLAZA, J. L. Humanistic management in the corporation: From self-interest to dignity and well-being. In: **Virtuous Cycles in Humanistic Management**. Springer, Cham, 2020. p. 151-161.
- ARAÚJO, K C. C.; ARCHANJO, R. Identidades cronotópicas pandêmicas: discursos docentes que revelam uma sociedade cansada. In: OLIVEIRA, Geilson Fernandes de, *et al.* (Org). **Mídia, discurso e sociedade: problematizações contemporâneas**. São Carlos: Pedro & João Editores, 2022, p. 33-50.
- BAGGIO, D. K. *et al.* Gestão humanizada e capitalismo consciente: diferenciais valorativos e competitivos no cooperativismo de crédito a partir da análise de uma agência SICREDI. **DRd-Desenvolvimento Regional em debate**, v. 12, p. 41-57, 2022.
- BAGGIO, D. K.; SAUSEN, J. F. C. L.; LOPES, L. F. D. Gestão humanizada e abordagens conceituais a partir de um estudo bibliométrico: contribuições para organizações e territórios. **DRd-Desenvolvimento Regional em debate**, v. 11, p. 160-181, 2021.
- BARBOSA, M. M. P.; CARDOSO, E. F. Panorama Da Qvt No Mercado Brasileiro: programa de implementação da Qualidade de Vida no Trabalho em tempos de pandemia. **Revista Científica Doctum Multidisciplinar**, v. 1, n. 5, 2022.

- BARDIN, L. Análise de conteúdo: edição revista e ampliada. São Paulo: Edições, v. 70, p. 280, 2016.
- BRANDÃO, V. M. A. T. Reflexões sobre os significados do trabalho. **Revista Longevidade**, 2022.
- CABRAL, S. M. Trabalho, identidade e territorialidade. **Revista Espaço Acadêmico**, v. 21, n. 232, p. 153-163, 2022.
- CARDOSO, L. A. A categoria trabalho no capitalismo contemporâneo. **Tempo Social**, v. 23, n. 2, p. 265-295, 2011.
- CASTRO, P. B. de; REGALADO, P. F.; RIBEIRO, M. M. de A.; TELES, M. G.; CARVALHO, S. M. P. Inovação no setor de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos: estudo do caso Natura. **Rev. C&Trópico**, v. 47, n. 2, p. 131-144, 2023.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. Barueri, São Paulo: Editora Manole, 2014.
- CORTEZ, P. A.; ZERBINI, T.; VEIGA, H. M. S. Práticas humanizadas de gestão de pessoas e organização do trabalho: para além do positivismo e do dataísmo. **Trabalho, Educação e Saúde**, v. 17, 2019.
- DALLA VECHIA, J. K.; GRZYBOVSKI, D. **Humanização: uma visão de Omar Aktouf no contexto organizacional**. Salão do Conhecimento, 2014.
- DE MÁRIO, M. **Gestão humanizada: afetividade, convivência e humanização**. 1. ed. Rio de Janeiro: 2020.
- DRUCKER, P. F. **The Essential Drucker**. Routledge: London, 2020.
- ESPÍNDOLA, D. G. V. A gestão da diversidade LGBTQ+ e a humanização das organizações: um estudo de caso da P&G. **Memorial - Curso de Comunicação Social**, Universidade de Brasília, 2020.
- FREEMAN, R. E. A Stakeholder Theory of the Modern Corporation. **The Corporation and Its Stakeholders**. 1998. Disponível em: <https://www.degruyter.com/document/doi/10.3138/9781442673496-009/html?lang=de>. Acesso em: 17 jun. 2022.
- FREIRE, A. T. F. Émile Durkheim e a crítica do capitalismo em Da divisão do trabalho social. Mediações. **Revista de Ciências Sociais**, v. 24, n. 2, p. 154-178, 2019.

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

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

GONÇALVES, P. **UX para Minas Pretas: uma iniciativa para formar profissionais do futuro**. Medium. 25 jun. 2019. Disponível em: <https://medium.com/uxmpretas/ux-para-minas-pretas-uma-iniciativa-para-formar-profissionais-do-futuro-c6718b3a1775>. Acesso em: 9 dez. 2024.

HARVEY, D. **O Enigma do Capital: e as Crises do Capitalismo**. São Paulo: Boitempo Editorial, 2011.

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

LUKÁCS, G. **História e consciência de classe: estudos sobre a dialética marxista**. São Paulo: Martins Fontes, 2003.

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

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

MARI, A. **Projeto educacional UX para Minas Pretas faz transição e vira edtech**. Startups. 3 fev. 2022. Disponível em: <https://startups.com.br/negocios/projeto-educacional-ux-para-minas-pretas-faz-transicao-e-vira-edtech/>. Acesso em: 10 dez. 2024.

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

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

NATURA. **Gestão por impacto**, 2024. Disponível em <https://www.natura.com.br/sustentabilidade-visao-2050>. Acesso em: 7 dez. 2024.

OLIVEIRA, Y. Empresa com gestão humanizada satisfaz clientes e rende mais, indica pesquisa. **Jornal da USP**. São Paulo, 16 abr. 2019. Disponível em: <https://jornal.usp.br/ciencias/ciencias-humanas/empresa-com-gestao-humanizada-satisfaz-clientes-e-rende-mais-indica-pesquisa/>. Acesso em: 30 abr. 2022.

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

PAIXÃO, E. F. L.. UX para Minas Pretas: uma plataforma digital informativa e educacional para a melhoria da experiência das integrantes da iniciativa. 2021. **Trabalho de Conclusão de Curso** - Curso Superior de Tecnologia em Design Gráfico, Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba - Campus Cabedelo, 2021.

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

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

SAUSEN, J. F. C. L.; BAGGIO, D. K. CONTRIBUIÇÕES DA GESTÃO HUMANIZADA PARA O DESENVOLVIMENTO TERRITORIAL. **Revista de Estudos Interdisciplinares**, v. 3, n. 3, p. 18-36, 2021.

SAUSEN, J. F. C. L.; BAGGIO, D. K.; PATIAS, I. A. Gestão Humanizada. *In*: GRIEBELER, Marcos Paulo Dhein. **Dicionário de Desenvolvimento Regional e Temas Correlatos**. Uruguaiana: Editora Conceito, 2021, p. 446-449.

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

SISODIA, R.; HENRY, T.; ECKSCHMIDT, T. **Capitalismo Consciente**: guia prático - ferramentas para transformar sua organização. Curitiba: Editora Voo, 2018.

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

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

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

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

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

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

VERGARA, S. C.; BRANCO, P. D. Empresa humanizada: a organização necessária e possível. **Revista de Administração de Empresas**, v. 41, n. 2, p. 20-30, 2001.

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

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

HUMANIZADAS. **Relatório 2ª Edição Pesquisa Empresas Humanizadas 2020/2021**. São Paulo, 2021. Disponível em: https://f.hubspotusercontent20.net/hubfs/7798874/Relat%C3%B3rio%20Resultados%20Pesquisa%20Humanizadas%202020-21%20_Interativo.pdf?utm_campaign=resposta_automatizada_-_relatorio_pesquisa_202021&utm_medium=email&utm_source=RD+Station. Acesso em: 16 jun. 2022.