



HUMANOS OU ROBÔS? UMA ANÁLISE DA GESTÃO DO INDIVÍDUO NA SUA TOTALIDADE PARA AS ORGANIZAÇÕES

Kairusa Honório de Oliveira
Carolina Freddo Fleck
Alessandra Garcia Machado Nunes

RESUMO

A gestão humanizada está sendo cada vez mais considerada dentro de organizações que buscam um novo olhar sobre gerir. Este tipo de gestão exerce uma grande influência na vida do indivíduo que anseia por valorização e respeito quanto ser humano e não apenas como uma máquina de produção. A presente pesquisa teve como objetivo analisar a percepção de pesquisadores/docentes e gestores sobre atuar na prática com propostas de gestão humanizada, identificando se os pesquisados entendem sobre o conceito deste tipo de gestão e o sentido para os mesmos sobre a totalidade da experiência humana. Participaram da pesquisa quatro pesquisadores/docentes da área de estudo de uma Universidade Federal do Rio Grande do Sul e uma da Bahia, e três gestores de grandes e médias empresas de dois municípios do Rio Grande do Sul. A análise evidencia que existe a necessidade de compreensão aprofundada sobre o tema para que seja difundido de maneira correta, pois ainda existe uma visão prioritária para o retorno financeiro. Conclui-se que a gestão humanizada tem sido apenas mais uma ferramenta de benefício organizacional do que propriamente a preocupação em colocar o indivíduo em primeiro plano, é preciso transformar essa realidade para que realmente exista um mundo humanizado.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão Humanizada. Identidade Social. Felicidade no Trabalho. Gestão. Trabalho.

HUMAN OR ROBOTS? AN ANALYSIS OF INDIVIDUAL MANAGEMENT IN ITS ENTIRETY FOR ORGANIZATIONS

ABSTRACT

The humanized management has been increasingly considered within organizations seeking a new look on the world, this type of management exerts a major influence on the life of the individual who craves appreciation and respect as a human being and not only as a production machine. The present research aimed to analyze the perception of researchers/teachers and administrators about acting in practice with humanized management proposals, identifying if the surveyed understand about the concept of this type of management and direction for the same on the totality of human experience. Four researchers participated in the research/faculty in the area of Federal universities, study and three managers of large and medium-sized enterprises in the municipality and region, the analysis demonstrates that there is a need for in-depth understanding about the subject for it to be disseminated properly, 'cause there is still a vision for the financial return. It is concluded that the humanized management has been just another tool of organizational benefit than the concern in placing the individual in the first plan, it is necessary to transform this reality so that really there is a humanized world.

KEYWORDS: Humanized Management. Social Identity. Happiness at Work. Management. Work.

INTRODUÇÃO

Vive-se, de maneira inegável, uma mudança na realidade da humanidade, voltada a uma sociedade nova, reformada por opiniões, valores e condutas que estão conduzindo as políticas na linha do reconhecimento humano, da democracia social, dos direitos pessoais e do trabalho dado para o sentido da dignidade pessoal e do bem comum (MATOS, 1996).



Muitas organizações lidam com os problemas humanos de maneira fragmentária, pois muitas vezes o ambiente realista de trabalho e os valores das pessoas são desconsiderados. Através de disciplinas tais como Administração, Relações Humanas, entre outras, tem-se tentado compreender como gerir com eficácia os recursos humanos. Estudam-se as difíceis relações que ocorrem dentro das organizações, tentando mostrar uma ótica realística de convívio entre as pessoas e a organização (COSTA, 2002).

Apesar das organizações desejarem utilizar apenas as capacidades ou o cérebro de um indivíduo, elas, de fato, admitem a pessoa no emprego em sua totalidade, e não apenas algumas qualidades. A vida privada não é totalmente desagregada da vida profissional, assim como as circunstâncias físicas não podem ser desprendidas das condições emocionais. Os indivíduos atuam como seres humanos completos, desejam ser tratados com respeito, dignidade e carinho, exigindo cada vez mais essa maneira de tratar de seus gestores. As pessoas já não aceitam a antiga ideia de serem apenas instrumentos financeiros (NEWSTROM, 2008).

As organizações são compostas por indivíduos, que precisam ser valorizados diariamente e não apenas ser esmagados pelo foco nos interesses da organização e nos lucros das mesmas (KUNSCH, 2010). Percebe-se uma distância entre o discurso da “empresa humana” e a realidade das empresas que asseguram valorizar seus funcionários, por trás do discurso, existem dificuldades nas condições do trabalho, com prejuízos ao bem estar e à dignidade dos indivíduos (ANDRADE, 2011). Portanto, atentar para a dimensão humana se faz necessário, pois esta dimensão apesar de ser a mais importante, geralmente é a mais esquecida (KUNSCH, 2010).

O reconhecimento do indivíduo tornou-se um regulamento dentro das organizações, regra vinda de consultores de RH e grandes executivos. “Empresas humanas” – termo usado pelas organizações que colocam seus funcionários como foco na gestão virou modismo. É incontestável que diante desta realidade existe uma inovadora maneira de estruturar padrões administrativos, enaltecendo as pessoas como componentes de técnicas de criação de valor financeiro. As “organizações humanas” trabalham a partir da concepção de capital humano, transfigurando os indivíduos em organizações, é necessário replicar o discurso administrativo, abrindo lugar para outros sentidos e valores. Desta maneira será realizável construir um mundo humanizado (ANDRADE, 2011).

Uma gestão humanizada constitui-se principalmente de fatores observados no cotidiano das organizações, no que condiz às relações interpessoais dos colaboradores, à ação da



liderança gestora, à formação de equipes e ao comprometimento de todos os envolvidos no processo organizacional de busca por melhores resultados. A gestão humanizada é uma ferramenta de otimização e melhoria dos processos de governança corporativa para as diversas tipologias de organizações e instituições (SAUSEN et al. 2019).

A partir desta perspectiva, há indicadores que mostram o momento de uma importante reflexão, comprova-se o término da era onde as organizações, principalmente as empresariais, existiam longe das dificuldades sociais e humanitárias e se planejavam apenas em proporções econômicas. A predisposição a humanização entre empresas com os indivíduos é notória, se manifesta ao mesmo tempo como algo estimável e implacável (KUNSCH, 2010).

É importante refletir sobre o desenvolvimento humano e atentar para gestão direcionada ao indivíduo, onde o fundamento seja a humanização e que tenha a sensibilidade e capacidade de harmonizar tanto as necessidades das pessoas quanto as da organização, desta forma se compreende o progresso humano (SILVA, 2010).

Diante desse contexto, a pergunta de pesquisa deste estudo é: **Qual a percepção de gestores e pesquisadores/docentes sobre atuar, na prática, com propostas de gestão humanizada?**

A partir do problema acima estabeleceu-se o seguinte objetivo geral: analisar a percepção de gestores e pesquisadores/docentes sobre atuar, na prática, com propostas de gestão humanizada. Como objetivos específicos foram estabelecidos para esta pesquisa: a) identificar se os pesquisados têm o conhecimento sobre o conceito de gestão humanizada e b) verificar de que forma os pesquisados entendem a expressão “totalidade da experiência humana”.

Atentar para a importância da valorização humana nas organizações é determinante para que as mesmas sejam saudáveis, somente desta forma existirá colaboração, envoltura e contentamento dos indivíduos. As organizações sadias, que se importam e reverenciam a vida do indivíduo em sua totalidade, tendem a ser mais frutíferas e estimadas por seus clientes (KUNSCH, 2010).

Para Vergara e Branco (2001) as organizações devem ser avaliadas pelo seu foco nas pessoas. Profissionais de talento serão envolvidos por empresas comprometidas com o desenvolvimento das pessoas, atitudes humanizadas serão um diferencial no mundo dos negócios, sendo cada vez mais necessárias.



A modificação dos padrões de gestão dentro das organizações decorre da evolução humana como um fator essencial, transformando a maneira de gerir voltando-se para as pessoas, predominando a humanização, nivelando entre as necessidades dos indivíduos e da organização (SILVA, 2010).

A presente pesquisa justifica-se pela pouca bibliografia sobre este tema e para necessidade de atentar para humanização como uma ferramenta inovadora de gestão, onde não apenas organizações tenham seus objetivos alcançados, mas para que o indivíduo que contribui e está inserido neste contexto não seja ignorado, sendo de igual forma valorizada e que suas necessidades sejam supridas.

Através desta pesquisa poderá ser realizada uma reflexão sobre novas formas de relação entre gestores e seus colaboradores, e sobre a importância de visualizar o indivíduo em sua totalidade, promovendo interações mais construtivas, mais equilibradas, enfim, mais humanitárias.

Este artigo estrutura-se da seguinte maneira: referencial teórico, procedimentos metodológicos, análise e discussão de dados e considerações finais.

GESTÃO HUMANIZADA

As mudanças no contexto social e o progresso humano através da humanização são aspectos que passaram a ser apontados como relevantes no ambiente organizacional atual. E essa relevância não deve ser vista apenas como um instrumento gerencial de perseguição por produtividade, mas como uma maneira de amplificar as potencialidades dos indivíduos, de maneira que eles cresçam com a organização (SILVA, 2010).

Considerando essa perspectiva, emerge em alguns trabalhos, concepções de gestão humanizada, como Kunsch (2010) e Vergara e Branco (2001). A gestão humanizada atribui à ideia de que existe uma inquietação sobre renovar os estilos de gestão, que vão se voltando a suprir as necessidades das pessoas. Dessa forma, compreende-se por organização humanizada, aquela que, direcionada para seus colaboradores, incorpora outros princípios que não apenas um retorno financeiro para seus sócios, mas que efetua ações que proporcionam edificação de relações mais justas, uma melhor qualidade de vida e trabalho, e diminuem as desigualdades, cooperando para o progresso das pessoas sob todos os aspectos (VERGARA; BRANCO, 2001).



Assim, a gestão humanizada pode ser considerada como essencial no ambiente organizacional e torna-se cada vez mais importante para o crescimento humano, uma vez que deve ser vista como uma maneira de valorizar o indivíduo na sua totalidade e desenvolver os mesmos no ambiente de trabalho (KUNSCH, 2010). Conforme as organizações vão atribuindo papéis mais relevantes na vida do indivíduo, é significativo ponderar sobre as diferentes maneiras de descrever os seres humanos que trabalham e sentem nelas (MUMBY, 2010).

Segundo Costa (2004) a humanização consiste em respeitar o trabalhador enquanto ser humano, reconhecendo seu valor. Numa comunidade onde princípios morais e éticos são zombados, é inadiável a indispensabilidade de humanização nas organizações, promovendo o indivíduo em todos e quaisquer aspectos. Debater essa maneira de gerir pessoas no ambiente de trabalho é impreterível, e um ambiente organizacional que tem princípios fundamentados na humanização e favorece tanto a sociedade quanto as organizações com inúmeros ganhos.

Reparar para a humanização das organizações é indispensável nos dias atuais, pois nas práticas rotineiras o trabalhador normalmente é o primeiro a ser sacrificado, sofre opressões e as questões de interesse financeiro estão em posição superior às pessoas (KUNSCH, 2010).

Empregando conforme o raciocínio capitalista das organizações, o indivíduo precisa favorecer um acréscimo, indo sempre mais adiante, desempenhando seu papel sempre ultrapassando respostas. Esta ultrapassagem de objetivos é semelhante ao desempenho esportivo de alto rendimento, onde os atletas necessitam transcender seus próprios resultados. É importante lembrar que ao reverso do que o senso comum compreende, esses atletas de alto nível não são sadios, já que o elevado esforço faz com que os mesmos tenham inúmeros e repetidos lesões. Falhas acontecem na saúde mental de funcionários que são induzidos ao extremo, comuns são os casos de busca por remédios psiquiátricos, estimulantes mentais tudo como ferramenta para se adequar a imposições desumanas (ANDRADE, 2011).

Ao investigar as organizações, por vezes é esquecido um ponto muito importante, elas são constituídas por pessoas tangíveis, que tem sentimentos, por isso, as mesmas devem ser estudadas hoje a partir de formas mais abrangentes, reparando para a totalidade da experiência humana (MUMBY, 2010).

A totalidade da experiência humana perpassa compreender que os indivíduos precisam ser pesquisados de maneira abrangente, são pessoas regadas de sentimentos, que necessitam de um ambiente que lhes proporcione a oportunidade de demonstrar seu valor e conhecimento quanto seres humanos dentro das organizações. As pessoas apontam para a necessidade de



sentir-se admiradas, enaltecidas, pois não são apenas profissionais, são indivíduos que demandam um ambiente onde sejam capazes de demonstrar seus valores quanto seres humanos e também seus sentimentos. O trabalho que agrada, além de qualquer remuneração, é aquele que traz entusiasmo, bem-estar e felicidade (MATOS, 1996).

Portanto, é de extrema importância atentar para o indivíduo em todos os seus aspectos, percebendo que apesar do grande desafio que ainda se impõe para uma gestão humanizada, é crucial para as organizações gerir de maneira que o ser humano seja favorecido, isso significa respeitar o ser humano e ser parte na construção do progresso da sociedade como um todo. Neste sentido, somos levados a refletir sobre o papel da felicidade no contexto do trabalho.

O PAPEL DA FELICIDADE NO AMBIENTE DE TRABALHO

Em grande parte dos conceitos, a felicidade está descrita com o sentido de conquista e triunfo e é isto que a maioria dos indivíduos busca viver a maior parte de suas vidas (VASCONCELOS, 2004).

A felicidade não é algo que pode ser perfeito, é algo impreciso e inseguro. A procura pela mesma nutre um anseio sem limites por emoções e coisas. Este anseio é o que assegura a maneira do indivíduo de produzir. Neste sentido, Bentassoli (2007) apresenta questionamentos que podem ser sintetizados como: Seria apropriado dizer que o trabalho traz felicidade?

Quando a organização modela o trabalhador sem afeto, sem identificação, ela está concebendo um indivíduo-instrumento, retrato do trabalhador “forjado” pela Revolução Industrial, criando um disfarce sem a menor realização humana. Gerir as emoções é um dos maiores desafios de um administrador, através de grupos equilibrados, efetivar a felicidade do todo (MATOS, 1996).

Matos (1996, p.04), ainda menciona:

Felicidade é aspiração natural do ser humano, identificando-se com o sentimento de realização e plenitude. O homem quer ser feliz, a empresa deve ser feliz, para que as pessoas sejam felizes. Essa é a “base da montanha”, sobre a qual a organização garante sua perpetuidade.

A concepção de trabalho passou ao longo do tempo por distorções. Os nobres na antiguidade não se sujeitavam as atividades inferiores, que eram consideradas trabalho, já na Grécia Antiga, burgueses e escravos eram os que exclusivamente trabalhavam. Esta



compreensão sobre o trabalho prevaleceu na Idade Média, mesmo com a progressão das Ciências Sociais e as mutações nos conceitos de organização e trabalho. O reconhecimento humano no trabalho é uma ocorrência moderna, em progressivo processo de maturidade cultural (MATOS, 1996).

O contexto do trabalho atual está vinculado a uma série de modificações das mais diversas ordens. Essas mutações incluem fenômenos tais qual a globalização dos mercados, a elevação da competitividade entre países ou empresas, a reorganização produtiva, as novidades tecnológicas e/ou sócio organizacionais, dentre outras (TOLFO; PICCININI, 2007).

Alguns indivíduos não percebem qualquer relação entre trabalho e a felicidade. Entretanto, existe uma incoerência visível na cultura brasileira: os indivíduos anseiam pelo trabalho quando não têm, e minimizam sua utilidade quando estão trabalhando (BENTASSOLI, 2007). O trabalho e o desemprego são objeto de descontentamento, de questionamentos e de interesses não alcançados: há uma procura pela realização e por condecoração social e individual (WAUTIER, 2012). É necessário diferenciar o trabalho/sobrevivência, do trabalho/realização, que enaltece, onde se coloca amor, criatividade. O trabalho que traz prazer, além da remuneração, é acompanhado de alegria, bem estar, satisfação em estar no ambiente organizacional (MATOS, 1996).

A felicidade, sendo uma alegria interior e consequência de auto realização, é fortemente influenciada pelo âmbito externo. É nessa lógica que a organização desempenha um papel decisivo, ao mesmo tempo em que é favorecida, pois indivíduos felizes são grandemente produtivos. As organizações vivem para formar a felicidade das pessoas, todas ofertam serviços e foram formadas em função das carências do homem. A felicidade é resultado dos pequenos acontecimentos diários, que vem do contentamento das soluções alcançadas, dos objetivos compensados, da alegria dividida, do desempenho em equipes (MATOS, 1996).

O autor ainda salienta que:

O homem vive e se realiza em organizações. Para melhorar a vida, renovar o mundo e obter felicidade é essencial que as organizações sejam saudáveis. A estratégia para uma sociedade renovada implica uma ação continuamente transformadora sobre as culturas organizacionais (MATOS, 1996, p.15).

Stanley (2001) ressalta os benefícios do bem estar no trabalho declarando que eles guiam à formação de uma sociedade superior, as pessoas que tem uma atitude positiva em relação ao seu trabalho e a tudo que o envolve, faz com que tudo melhore.



A felicidade representa um conteúdo suficientemente importante, merecendo, por isso mesmo, mais pesquisas. A escolha contrária já tem cobrado um grande preço social. A felicidade aguarda os indivíduos em todas as proporções da vida; portanto, é preciso voltar-se para sua direção e isso pode ser proporcionado pela gestão humanizada (VASCONCELOS, 2004).

O TRABALHO COMO IDENTIDADE SOCIAL

Em relação à rotina da vida, o conceito de identidade está relacionado ao esforço do indivíduo em realizar uma associação de sua ação, equilibrando as forças internas e as externas que induzem essa ação, a qual é consequência da inter-relação de sua realidade interior e da realidade externa formada pelo grupo social. A identidade do ser humano não é, o início sobre o qual se constitui o mundo social, mas, ao inverso, é um conceito dinâmico, é a consequência do combate de relações abrangentes nas experiências de conflito por ele vivenciadas a cada momento (VASCONCELOS e VASCONCELOS, 2002).

O trabalho é um elemento importante na constituição da identidade em nossa sociedade atual. As organizações precisam atentar para a identidade que estão produzindo em seus funcionários, por que isso é o espelho que reflete a imagem da organização e também afeta na vida pessoal de cada pessoa. Com o surgimento da modernidade, o trabalho se torna a representação da conquista da racionalidade e da liberdade de empreender, liberdade de negociar sua força física. É nesse tempo, que a sociedade inicia a sua estruturação em volta do trabalho, ele é nascente de bem-estar e fortuna, é a relação social fundamental (WAUTIER, 2012).

A forma como as pessoas trabalham e o que realizam têm uma influência sobre o que pensam, esse processo de trabalho, contribui para que o indivíduo reconheça e desenvolva sua identidade. O trabalho é uma atividade que firma o progresso da sociedade, portanto é importante que seja significativo para as pessoas que realizem (MORIN, 2001).

Na sociedade de forma geral, o trabalho continua sendo uma atividade produtiva, mas vai além do “fazer”, também se dissolve em relações sociais que ocorrem na organização e fora dela. É toda uma compreensão da identidade pelo trabalho que está se diluindo, o trabalhador hoje se define a partir das vivências adquiridas no trabalho e fora dele (WAUTIER, 2012).

O parecer do trabalho como um elemento inevitável para a construção da identidade do indivíduo deve ser, portanto, reconsiderada à luz das várias modificações no mundo produtivo,



observando quais articulações ainda são plausíveis de serem estabelecidas entre os conceitos de identidade e trabalho (COUTINHO; SOARES, 2007).

A organização precisa oferecer ao indivíduo um trabalho que possibilite que os mesmos desenvolvam suas competências, que realizem algo que tenha sentido, de praticar seus julgamentos e sua liberdade de escolha, e também de evoluir seus desempenhos (MORIN, 2001).

Dessa maneira, os indivíduos se reconhecerão, então, a partir de uma avaliação social do seu valor, atribuindo a si próprio dependendo da medida social de seu valor. A identidade retrata essa procura da força e de recursos que permitam a manifestação do desejo individual em sociedade, ou seja, o sujeito busca, permanentemente, a oportunidade de alcançar o reconhecimento dos outros. O ambiente organizacional propicia através de relações cotidianas de trabalho um lugar no qual o indivíduo pode aperfeiçoar seu caminho de procura por um entendimento próprio (VASCONCELOS; VASCONCELOS, 2002).

O indivíduo hoje define a si mesmo a partir das experiências que adquire no âmbito do trabalho, sua identidade é construída também através das vivências deste ambiente, o trabalho está enraizado nas pessoas e tem um papel de extrema importância na formação da identidade de cada um (WAUTIER, 2012).

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

De acordo com o objetivo do estudo, esta pesquisa caracteriza-se como uma pesquisa do tipo descritiva- exploratória, de abordagem qualitativa. Na visão de Collis e Hussey (2006) a pesquisa exploratória tem como propósito procurar modelos, ideias ou suposição, em vez de experimentar ou confirmar tais hipóteses, neste tipo de pesquisa o ponto central é obter familiaridade com a zona do assunto para uma apuração mais rigorosa num estágio subsequente. Segundo Gil (2012) a pesquisa exploratória tem como objetivo, remodelar, explanar e desenvolver concepções e ideias, visando à formação de problemas mais exatos ou estimativas pesquisáveis para estudos futuros.

Gil (2012) também justifica a opção pela pesquisa descritiva onde tem como objetivo principal a definição das peculiaridades de estipulada população ou acontecimento ou a estipulação de relações entre variáveis. Para Hair (2005) de forma completa a pesquisa descritiva é formada e particularmente criada para mensurar as características descritas em uma pergunta de pesquisa.



Neste estudo justifica-se como descritiva-exploratória porque apesar de existirem conteúdos que abordem a questão da gestão humanizada de forma indireta, publicações específicas sobre o tema ainda são escassas e entende-se que merecem maior destaque. Seguindo esta premissa optou-se pela abordagem qualitativa como forma de aprofundar as informações obtidas com os informantes, pois de acordo com Gerhardt e Silveira (2009) este tipo de pesquisa não tem preocupação com valor numérico, mas com a investigação dos entrevistados.

O método escolhido para o desenvolvimento da presente pesquisa é o comparativo, conforme Gil (2012) a mesma resulta pela análise de indivíduos, classes, fenômenos ou ocorrências, com vistas a destacar as diferenças e similaridades entre eles. Neste estudo este método foi escolhido porque foi analisado e comparado o ponto de vista dos pesquisados, entre as perspectivas dos grupos de entrevistados (docentes/pesquisadores e gestores), bem como resgatar os conceitos da teoria para demonstrar as lacunas que ainda se encontram na realidade.

A técnica de coleta de dados utilizada foi a Delphi. De acordo com Hair (2005) a técnica Delphi é outra maneira de entrevista exploratória, é uma forma própria de pesquisa de opinião, quando se utilizam rodadas de entrevista buscando a amplitude do debate entre todos os participantes. A coleta consistiu na aplicação de rodadas de entrevistas com perguntas abertas. Para tal, foram utilizados roteiros de entrevista estruturados. Com esta técnica se sabe o momento de parar quando há saturação teórica, ou seja, os entrevistados não trazem mais elementos novos em que caberiam novas rodadas para que todos pudessem abordar novas perspectivas.

A pesquisa seguiu uma sequência em que primeiramente foi enviado um e-mail apresentando a proposta do estudo e o convite para participar do mesmo, assim que houve o retorno positivo dos participantes, foi enviado um roteiro igual, estruturado com perguntas abertas, por e-mail, para todos os participantes. Com o retorno dos mesmos foi feita a primeira análise e organizou-se um segundo roteiro, com o propósito de aprofundar as informações obtidas. Já neste segundo roteiro obtivemos a saturação das informações por parte dos entrevistados e dentro do possível consenso sobre o tema.

Esta técnica é útil para este estudo porque as rodadas de entrevistas permitem um aprofundamento sobre o assunto, auxiliando assim para melhor compreensão dos resultados, possibilitando o melhor registro em comparação a uma conferência em grupo.



Para realização da pesquisa, foram escolhidos pesquisadores/docentes que atuam na área de gestão de pessoas e gestores de grandes, e médias empresas. A escolha dos entrevistados se deu por conveniência. Foram convidados pesquisadores/docentes próximos e reconhecidos na área por atuar com o tema proposto. Quanto aos gestores, foram convidadas pessoas com as quais se tinha algum contato, para facilitar o acesso inicial. De acordo com Gil (2012), uma população pode ser explicada como um conjunto constituído de elementos que dispõe determinadas características. Também pode ser definido como um conjunto de elementos capazes de serem avaliados, respeitando as variáveis que se propõe pesquisar, elas podem ser constituídas por pessoas, famílias, organizações, ou qualquer outro componente, obedecendo basicamente os objetivos da pessoa. A escolha dos indivíduos da pesquisa respeitou os critérios de necessidade de conhecimento sobre o tema e atuação com pessoas em organizações.

A partir da coleta de dados, as informações foram analisadas e interpretadas por análise de discurso. Segundo Richardson (2012) esta análise pode ser estabelecida como sendo uma percepção a ser feita de um discurso, de ir a fundo a suas características e extrair os momentos mais importantes. Dessa forma, opta-se por uma análise interpretativa. Sem a preocupação de primeiramente criar categorias, mas sim de apresentar os principais elementos apontados pelos entrevistados sobre as questões relativas à gestão humanizada.

ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O presente estudo foi realizado com quatro pesquisadores/docentes, sendo três de uma Universidade Federal do Rio Grande do Sul e um de uma Universidade Federal da Bahia, e três gestores de dois municípios do Rio Grande do Sul, totalizando sete pesquisados. A escolha por estes indivíduos se deu por serem pesquisadores/docentes de uma Universidade conhecida e bem conceituada no RS e um de fora do Estado reconhecido por atuar com o tema proposto na pesquisa.

Quanto aos gestores, foram convidados de empresas próximas da pesquisadora para trazer maior riqueza ao estudo, podendo perceber como a gestão humanizada é vista dentro e fora do município, eram gestores com os quais se existia um contato, para facilitar o acesso. Além destes, foram convidados mais alguns docentes renomados de outras Universidades de dentro e fora do Estado, e gestores de grandes e pequenas empresas espalhadas pelo Rio Grande do Sul, que não deram retorno sobre a participação.



No primeiro momento foram enviados e-mails de apresentação da proposta da pesquisa e o convite, sem um bom retorno. Foi enviado novamente o *e-mail* na insistência para a participação, infelizmente poucos convidados deram um retorno. O prazo para responder os questionários foi de em média duas semanas, foi necessário duas rodadas de perguntas, pois na primeira os pesquisados deixaram certas lacunas, respondendo superficialmente os conceitos questionados dificultando a interpretação em suas respostas, precisando assim ser mais exploradas num segundo momento.

Os resultados sobre a percepção dos mesmos sobre gestão humanizada e a importância desta abordagem dentro das organizações, apontaram que os pesquisados têm um conceito mais teórico sobre o tema e que não encaixam com o foco que eles dão a este tipo de gestão, eles relatam que a humanização é a valorização do profissional, gerir para o bem-estar das pessoas, respeitar a cada um dentro dos seus direitos, não apenas considerar o indivíduo como um ser profissional, mas como alguém regado de sentimentos, vontades, motivações que diferem entre si, considerando o ser humano como um ser complexo.

E através dessa compreensão da complexidade humana, fica mais fácil serem desenvolvidas maneiras para que o ambiente laboral seja capaz de atrair ao indivíduo. Uma percepção muito próxima do que a teoria apresenta. Segundo Kunsch (2010); Vergara e Branco (2001), compreende-se o conceito de gestão humanizada, aquela que está direcionada para o trabalhador, preocupando-se com outros aspectos que não sejam apenas financeiros, realizando ações voltadas a melhor qualidade de vida do indivíduo, contribuindo para o crescimento das pessoas em todas as áreas.

Mesmo com essa compreensão do conceito alguns elementos das entrevistas demonstram que os entrevistados não atuam na prática com este conceito. Um dos entrevistados diz: *“O uso exclusivo humano pode ser benéfico a partir do momento que elas possam ser substituídas facilmente de forma a não afetar o andamento do serviço”*(entrevistado A).

As respostas de pesquisadores/docentes e gestores foram similares, não existiram respostas com diferenças significativas nas percepções, todos descreveram a gestão humanizada como um fator de extrema importância nas organizações, mas sempre indicando que esta gestão se faz necessária para que haja um maior envolvimento do trabalhador, a partir do momento em que ele sentir que está sendo valorizado no ambiente laboral, consequentemente irão desenvolver seu potencial de uma maneira melhor, a fim de que haja bons retornos a empresa.



Logo, percebe-se que a opinião que todos pesquisados têm sobre o tema, é mais teórico do que propriamente realístico, pois fogem da verdadeira humanização do indivíduo, ou seja, a preocupação não está em humanizar a gestão e sim nos resultados de lucratividade que a humanização possa oferecer. Conforme podemos ver na resposta de um dos pesquisados: *“A gestão humanizada considera as pessoas como seu maior patrimônio e seu melhor recurso em busca das metas organizacionais”* (entrevistado B).

A partir das respostas apresentadas, percebe-se a ideia de uma administração de manual, onde se diz que o funcionário deve ser e é valorizado para garantir o seu bom desempenho e a lucratividade pelo mesmo. Dados assim permitem uma reflexão que instiga estudos futuros, com perguntas como: de que forma está formando os administradores que estão nas empresas hoje, no que diz respeito a uma gestão humanizada? Antes disso, onde estão realmente os administradores que estamos formando? Será mesmo um administrador formado e capacitado a responsabilidade pela administração da maioria das empresas do Brasil?

As informações coletadas pelos pesquisadores/docentes e gestores não nos permitem concluir a respeito destes questionamentos, mas nos instigam a pensar se o problema da falta de uma reflexão mais profunda sobre gestão humanizada não está alguns passos atrás, na formação das pessoas que gerem as empresas atualmente. O que Kunsck (2010) corrobora quando afirma que os interesses financeiros estão em posição elevada às pessoas, apesar da importância da dimensão humana, geralmente ela é a menos focada.

Destaca-se que os respondentes de modo geral, tanto pesquisadores/docentes quanto os gestores, percebem a importância em que o tema seja mais popularizado e explorado dentro do ambiente acadêmico, eles descrevem que existe ausência de trabalhos que abordem o tema, pesquisas e ensino que estimulem futuros administradores a refletir sobre o conceito.

Sobre a relação do trabalho com a felicidade e o com a identidade social que se cria sobre o mesmo, os pesquisados seguem mantendo um padrão de respostas similar. Acreditam sim no vínculo entre trabalho e felicidade, apontando que o indivíduo é indivisível e que por passar grande parte da sua vida no ambiente laboral, acaba por tornar-se impossível a separação de sensações vividas no ambiente organizacional da vida pessoal e vice-versa. Matos (1996) traz os mesmos elementos quando aponta que a felicidade é influenciada pelo o ambiente externo, pois é consequência da auto realização, as organizações foram feitas para dar felicidade para as pessoas, o trabalho além de remunerar, traz prazer e satisfação ao indivíduo.



Por conta disso, o trabalho vem a ser parte da realização pessoal do indivíduo, e traz a possibilidade de um significado à existência do ser humano, formando sua identidade, através de suas vivências cotidianas. Os pesquisados descrevem muito em suas respostas o quanto o trabalho traz sentido à vida das pessoas, pois ele possibilita que os indivíduos enxerguem sua importância e para que se sintam úteis para sociedade. Os pesquisados alegam que o trabalho preenche uma boa parte da vida das pessoas, pois através dele os mesmos podem conviver, relacionarem-se uns com os outros, em seu ambiente ele cria a oportunidade para que as pessoas aprendam e desenvolvam suas competências, ele dignifica e ensina o desenvolvimento de coisas úteis para a sociedade como um todo, dando significado à existência de cada um, à organização é incorporada ao indivíduo, portando auxiliando com todos estes fatores na construção da identidade das pessoas e na sua felicidade.

Se na antiguidade o trabalho era visto como tortura, passou a ser visto como fundamental para o desenvolvimento do homem e com o advento do capitalismo ainda mais, demonstrando a força que se estabelece ao delimitar o trabalho em um processo de troca, onde alguém oferta e outro demanda. Uma relação que se fortalece em torno da relação com o dinheiro e que a atualidade tenta resgatar para uma perspectiva diferente, identificando questões como identidade social e gestão humanizada, tentando resgatar os fins e não apenas os meios do trabalho.

Segundo Morin (2001), a maneira que os indivíduos realizam seu trabalho influencia nos seus pensamentos, o processo de trabalho colabora para que o indivíduo reconheça e desenvolva sua identidade. E muitas vezes essas “operações” se tornam tão automáticas que é difícil para o indivíduo refletir sobre.

Também na pesquisa destaca-se que quando os pesquisados são questionados no primeiro instante sobre “a totalidade da experiência humana”, eles demonstram certa dificuldade em responder sobre o termo, alguns gestores e pesquisadores/docentes questionam sobre o tema, enquanto uma menor parte relata desconhecer a expressão, mas define em seu entendimento o conceito como vivências das pessoas que podem contribuir com o ambiente de trabalho, só em um segundo momento quando lhes é apresentado o conceito é que então aparecem os primeiros elementos que podem ser analisados sobre a compreensão do mesmo. De maneira geral eles enxergam a “totalidade da experiência humana” como fatores ligados à experiência de vida de cada um, relacionando essas experiências com fatores como: valores, princípios, sentimentos, crenças.



Mas da mesma maneira que os respondentes ligam a gestão humanizada ao retorno financeiro que os indivíduos possam vir a trazer a organização, eles também ligam isso à importância do conceito de “totalidade da experiência humana”. Vale ressaltar a resposta de um dos pesquisados para melhor entender a visão dos participantes: *“As pessoas não são apenas colaboradores, elas tem uma experiência de vida que contribui muito no ambiente organizacional, quando a empresa possibilita que esta experiência seja utilizada, que a pessoa seja vista como o todo que ela representa, o ganho é intangível”* (entrevistado C). É possível perceber através da resposta exposta e que exemplifica o que foi respondido pelos outros pesquisados que em todo tempo o indivíduo é visto como um elemento de produção em primeiro instante.

A totalidade da experiência humana é compreender que as pessoas precisam ser estudadas de forma abrangente, são indivíduos completos, com sentimentos, que necessitam de um ambiente laboral que lhes favoreça a chance de manifestar seu valor quanto seres humanos. Os respondentes percebem a importância de tais conceitos para que as organizações obtenham crescimento no mercado, na visão deles as empresas humanizadas são uma estratégia para que as organizações sejam mais competitivas, percebem que dessa maneira trará resultados positivos na força de trabalho, com trabalhadores mais motivados e consequentemente comprometidos.

Através da pesquisa percebe-se que tanto pesquisadores/docentes quanto gestores têm uma ideia igualitária sobre cada um dos conceitos questionados, em nenhum dos questionamentos apresentados nas entrevistas foram expostas respostas divergentes, entre as duas categorias pesquisadas.

Existe o discurso da importância da gestão humanizada, mas seu foco é totalmente ligado à fatores financeiros, eles percebem a complexidade do indivíduo, as suas necessidades à serem supridas, compreendem o papel importantíssimo do trabalho na vida das pessoas, para que encontrem sua identidade, para que sejam completos, realizados, felizes mas a gestão humanizada ainda parece ser um tema distante da realidade das universidades e organizações.

Mesmo pesquisadores/docentes que exploram diariamente o tema proposto na pesquisa ainda tem um longo caminho a ser percorrido e explorado para alcançar a real compreensão sobre humanização, e consequentemente o tema será difundido através de reflexões, debates e estudos sobre o conceito dentro do ambiente acadêmico, para que sejam formados gestores com uma visão inovadora sobre a maneira de gerir os indivíduos nas organizações.



CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão humanizada demonstra a importância de atentar para o indivíduo reconhecendo o seu valor como pessoa. É a capacidade de gerir o trabalhador reconhecendo que cada um é um ser tangível regado de sentimentos e não um robô criado apenas para produzir. Este tipo de gestão surge em um novo momento, em que a sociedade vem sendo transformada no que se refere a valores e visão sobre o mundo como um todo e isso consequentemente reflete nas organizações, afinal elas são compostas por pessoas.

Através da presente pesquisa, onde os objetivos eram analisar se pesquisadores/docentes e gestores tinham a compreensão sobre o tema abordado e verificar também se eles tinham o entendimento sobre a expressão “totalidade da experiência humana”, foi possível identificar que os respondentes compreendem o conceito de gestão humanizada de uma forma mais gerencialista e não humana, deixando-o ainda desconexo da realidade vivenciada nas organizações. Os resultados permitem concluir também que ainda existe um longo trajeto a ser percorrido para que pesquisadores/docentes e gestores encontrem o real sentido da gestão humanizada, para que diminuam as distâncias entre discursos sobre humanização e a real valorização do indivíduo. Contata-se também que tanto pesquisadores/docentes quanto gestores ainda têm uma visão volta da para retornos financeiros, e a gestão humanizada vai muito além, ela tem a preocupação em priorizar o indivíduo.

Esta pesquisa valida-se em sua estrutura, visto que os objetivos foram alcançados, e acredita-se que poderá ser utilizada como ponto de partida para a retomada dos conceitos em estudos futuros sobre o tema. No entanto, é importante ressaltar que houve limitações quanto ao número de participantes, uma vez que não houve grande disponibilidade dos consultados/pesquisados em participar da mesma. Acredita-se que com mais alguns entrevistados se alcançaria uma riqueza de informações e aprofundamento sobre a temática.

Por tratar-se de um tema pouco debatido, também foram encontradas deficiências em número de publicações que abordassem o assunto de maneira direta para embasar o referencial teórico, dificultando a pesquisa. Dessa forma, fomenta-se o desenvolvimento de estudos futuros sobre este mesmo tema que contribuam para o acesso aos conceitos e para que haja uma maior conscientização sobre a importância de enxergar o trabalhador como um ser total, repleto de medos, sonhos, dificuldades, limitações.



Vale ressaltar que as organizações devem estar preocupadas com o retorno financeiro, mas antes de qualquer fator é papel da mesma atentar para o trabalhador, pois o valor de um indivíduo está acima de qualquer retorno calculista, empresas são compostas por pessoas, sem elas nada é possível, são através delas que as coisas ocorrem, é de extrema importância que o ser humano seja visto como a parte mais valiosa de uma empresa. O maior objetivo de uma organização não deve ser apenas o lucro sobre o lucro, as organizações também são responsáveis por cooperar com a sociedade como um todo, pois somos humanos e não robôs.

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, D. P. Empresa humana ou humana empresa? **GV Executivo**. v.10, n.1, p. 38-41, jan/jul, 2011.
- BARROS, A. J. S. da; LEHFELD, N. A. S. de. **Fundamentos de Metodologia Científica**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- COUTINHO, M. C.; SOARES, D. H. P. Identidade e trabalho na contemporaneidade: repensando articulações possíveis. **Psicologia e Sociedade**. ed 19, p. 29-37, 2007.
- COSTA, W. S. da. Humanização, relacionamento interpessoal e ética. **Caderno de pesquisas em administração**. São Paulo, v. 11, n.1, p 17-21, jan/mar, 2004.
- COSTA, W. S. da. Resgate da humanização no ambiente de trabalho. **Caderno de pesquisas em administração**. São Paulo, v. 09., n 2, abr/jun, 2002.
- GERHARDT, T.; SILVEIRA, D. **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.
- GIL, A. C.. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6º ed. , São Paulo: Atlas , 2012.
- HAIR, J. F et al. **Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- HUSSEY R.; COLLIS J. **Pesquisa em Administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. 2º ed. Porto Alegre : Brookman, 2006.
- KUNSCH, M. M. K. **A comunicação como fator de humanização nas organizações**. São Caetano do Sul, São Paulo: Difusão, 2010.
- MARCONI, M. A. de; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo:Atlas S.A, 2009.



MATOS, F. G. de. **Empresa Feliz**. 2º ed. São Paulo: Makron Books, 1996.

MORIN, E. M. Os sentidos do trabalho. **RAE- Revista de Administração de Empresas**. v. 41, n.3, p 8-19, jul/set, 2001.

MUMBY, D. K. Reflexões críticas sobre comunicação e humanização nas organizações. In: KUNSCH, M. M. K. (org). **A comunicação como fator de humanização nas organizações**. 1ºed. São Caetano do Sul, São Paulo: Difusão, 2010.

NEWSTROM, J. W. **Comportamento organizacional**: o comportamento humano no trabalho. 12º Ed. São Paulo: McGraw, 2008.

PRODANOV, C. C; FREITAS, E. C. **Metodologia do Trabalho Científico**: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. Novo Hamburgo: Universidade Feevale, 2013.

RICHARDSON, J. R. et al. **Pesquisa Social**: Métodos e Técnicas. São Paulo: Ed. Atlas S. A, 2012.

ROESCH, S. M.A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 2º ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SAUSEN, J. da F. C. L.; BAGGIO, D. K.; BRIZOLLA, M. M. B.; BAGGIO, A. F.; ROVEDA, T. S. Gestão humanizada aplicada aos princípios e práticas cooperativistas: estudo de caso em uma agência SICREDI. **DRd - Desenvolvimento Regional em debate**, [S. l.], v. 9, p. 563–582, 2019. DOI: 10.24302/drd.v9i0.2242. Disponível em: <http://www.periodicos.unc.br/index.php/drd/article/view/2242>. Acesso em: 11 ago. 2021.

STANLEY, T. L. **The joy of working**: a new look at job satisfaction. Super Vision, Burlington: [s.n.], v. 62, n. 9, p. 3-6, September, 2001.

TOLFO, S. R. da; PICCININI, V. Sentidos e significados do trabalho: explorando conceitos, variáveis e estudos empíricos brasileiros. **Psicologia e Sociedade**. Edição Especial 1: p 38-46, 2007.

TRUJILLO, V. **Pesquisa de Mercado qualitativa & quantitativa**. 2º ed. São Paulo: Scortecci, 2003.

VASCONCELOS, A. F. Felicidade no ambiente de trabalho: exame e preposição de algumas variáveis críticas. **READ- Revista eletrônica de administração**. São Paulo, v. 10, n.1, jan/fev, 2004.

VASCONCELOS, I.F. G. VASCONCELOS, F. C. Gestão de Recursos Humanos e identidade social: um estudo crítico. **RAE- Revista de Administração de Empresas**. V. 42. n.1. p 64-78. jan/mar 2002.

VERGARA, S. C.; BRANCO, P. D. Empresa humanizada: a organização necessária e



ARTIGO

possível. **RAE- Revista de Administração de empresas.** São Paulo, v. 41, n,2, p 20-30, abr/jun 2001.

WAUTIER, A. M. O trabalho em perspectiva: identidade e subjetividade. **Revista de Ciência Social.** Pelotas, v 2. n 2. p. 149-173. jul/dez 2012.

Recebido em 22/11/2021.

Aprovado em 31/05/2022.