

V COLÓQUIO INTERNACIONAL DE EPISTEMOLOGIA E SOCIOLOGIA DA CIÊNCIA DA ADMINISTRAÇÃO

FLORIANÓPOLIS - SC - BRASIL (MARÇO/2015)

O CONSTRUCTO “LIDERANÇA HUMANIZADA” NA PERSPECTIVA DA GESTÃO HUMANA DE PESSOAS: UMA REFLEXÃO TEÓRICA A PARTIR DOS ESCRITOS DE OMAR AKTOUF

Juliana Karine Dalla Vechia¹
Anelise Rebelato Mozzato²

Resumo

A partir da constatação do surgimento do pensamento sobre a humanização no desenvolvimento da administração, este ensaio teórico tem como objetivo discutir o constructo da liderança humanizada, numa tentativa preliminar de tratamento epistemológico do fenômeno no campo da gestão humana de pessoas. Inicialmente é empreendido um breve panorama da liderança, para em seguida identificar seus paradigmas e desenvolvimento, apresentando uma direção da dimensão contemporânea da gestão humana de pessoas na perspectiva de Omar Aktouf, e, por fim, realiza-se inferências sobre o constructo liderança humanizadora, culminando com a apresentação de algumas contribuições para o aperfeiçoamento da teoria sobre liderança. Do que foi exposto neste ensaio teórico, pode-se inferir sobre o constructo liderança humanizada no contexto da gestão humana de pessoas. O pensamento do ser humano menos objeto e mais sujeito abre espaço para debater teoricamente a liderança humanizada. Pensar as organizações sob o paradigma crítico do humanismo radical, pensar a gestão humana de pessoas, pensar um sistema de liderança humanizada exige, pois, enfrentar o desafio a questionamentos, tais como: quais são os verdadeiros valores da humanidade? o que realmente é humanizador? Diante de tais questionamentos torna-se imperativo a revisão das práticas organizacionais, ficando evidente a necessidade de mais pesquisas teóricas e empíricas sobre a temática. No entanto, vislumbra-se a evolução da teoria sobre liderança numa perspectiva mais humanizada.

Palavras chave: Gestão humana de pessoas. Humanização. Liderança humanizada. Teoria crítica.

1. Introdução

O presente ensaio teórico é proposto com o objetivo de refletir teórica e criticamente o constructo liderança humanizada na perspectiva da gestão humana de pessoas, um debate em torno da humanização originalmente apresentado por Omar Aktouf na década de 1990. O debate é proposto na perspectiva paradigmática do humanismo radical (BURRELL; MORGAN, 1979) e tem como contexto a necessidade de revisar as práticas (SANTOS; SILVEIRA, 2015) na gestão contemporânea das organizações.

¹ julianakdv@gmail.com

² anerebe@terra.com.br

V COLÓQUIO INTERNACIONAL DE EPISTEMOLOGIA E SOCIOLOGIA DA CIÊNCIA DA ADMINISTRAÇÃO

FLORIANÓPOLIS - SC - BRASIL (MARÇO/2015)

Entende-se *a priori* que as ações no contexto das organizações são práticas que incorporam fazeres, dizeres, comportamentos e estados emocionais (CROSSLEY, 2001), configurando-se como uma ação humana que envolve líderes e seguidores. O problema reside na lógica que orienta essas ações, predominantemente de uma gestão gerencialista (AKTOUF, 1996; 2004; 2013; GAULEJAC, 2007), que promove o aprisionamento do sujeito (OLTRAMARI; FRIDERICHES; GRZYBOVSKI, 2014) e impõe o debate sobre o humanismo na gestão (MOZZATO; GRZYBOVSKI, 2013).

Humanismo, no campo da administração, é apresentado preliminarmente por Aktouf (1996), como um pensamento que rejeita a corrente principal do simbolismo e da cultura organizacional por entender que ela versa sobre uma relação de apropriação abstrata (simbólica) entre o trabalhador e a empresa, sem dificuldades no plano material ou concreto. Assim, propõe o humanismo como uma forma de centralizar o debate e a atenção sobre a pessoa, sobre seus atos, seu próprio sentido, seu papel central em todo processo de atividade organizada. O referido autor desenvolve seus argumentos pelo conceito de alienação, derivado da obra “O Capital”, de Max Weber, e apoiado na análise do pensamento marxista feita pelo polonês Leszek Kolakowski.¹

Nesse contexto teórico, insere-se a reflexão sobre o fenômeno liderança humanizada. Parte-se da ideia de que liderança é um fenômeno social de natureza complexa e por mais que muitas de suas teorias foram produzidas no campo da Psicologia (DAY; ANTONAKIS, 2012), a liderança também é um processo a ser estudado em outros campos do conhecimento científico. Nas teorias organizacionais encontram-se traços do estudo da liderança desde a obra de Taylor (MARUYAMA; PAPPINI JR.; AMORIM, 2011) e as muitas definições que surgiram nesse período até a década de 1990 foram sintetizadas por Bergamini (1994). A maioria delas traz o verbo “influenciar para designar a relação entre líderes e liderados” (MARUYAMA; PAPPINI JR.; AMORIM, 2011, p. 15), cujos contornos teóricos perpassam as questões de poder.

Portanto, a temática liderança tem sido objeto de estudos e pesquisas nas ciências humanas e sociais aplicadas sob diferentes abordagens teóricas (DAVEL; MACHADO; GRAVE, 2000; TOLFO, 2010; NELSON; SANT’ANNA, 2010; DAY; ANTONAKIS, 2012), mas há pouca produção científica no Brasil que contemple o processo de liderança e a “nova liderança” (DELFINO; SILVA; ROHDE, 2010). Na dimensão internacional, a liderança é estudada por diferentes perspectivas (econômica, psicológica, gerencial) e enfoques (clínico, sociológico, comportamental) associados à personalidade (LAPIERRE, 1995; GOMES; CRUZ, 2007), poder, história, contexto cultural (BASS, 1990; NOHRIA; KHURANA, 2010), entre outros.

Ouimet (2002) sistematiza tais contornos teóricos da liderança e, após análise dos limites epistemológicos dos quatro paradigmas da liderança (racionalista, empírica, sensacionista, dogmático), conclui que esses conhecimentos não são abordados em uma perspectiva de globalidade organizacional. Assim, os resultados produzem um certo “empolgamento heurístico” (OUIMET, 2002, p. 16) em razão do refinamento isolado dos conhecimentos em uma redoma, pois não há compreensão interparadigmática do fenômeno que oferece uma concepção mais completa e realista.

A produção científica internacional é dominada por autores norte-americanos e pela abordagem metodológica quantitativa (TURANO, 2014), contrariamente ao que ocorre na produção científica nacional, cuja centralidade encontra-se em apenas dois autores brasileiros e a abordagem metodológica é qualitativa (DELFINO; SILVA; ROHDE, 2010); a liderança

V COLÓQUIO INTERNACIONAL DE EPISTEMOLOGIA E SOCIOLOGIA DA CIÊNCIA DA ADMINISTRAÇÃO

FLORIANÓPOLIS - SC - BRASIL (MARÇO/2015)

como processo de transformação social na realidade sociocultural brasileira ainda é tímida e pouco expressiva (COUTINHO; TEODÓSIO, 2014).

Tais estudos são responsáveis pela construção de um conjunto de teorias sobre liderança, que buscam melhor compreender o fenômeno, assim como propor formas mais efetivas de seu desenvolvimento (BASS, 1990; NOHRIA; KHURANA, 2010; TOLFO, 2010; NELSON; SANT'ANNA, 2010; DAY; ANTONAKIS, 2012). Contudo, a maioria das publicações no século XXI aponta a necessidade de uma “nova abordagem teórica”, a qual é descrita por Coutinho e Teodósio (2014) como sendo uma liderança que auxilia efetivamente os atores sociais na promoção do desenvolvimento sustentável, efetivada por meio da participação direta e ativa das pessoas nos processos decisórios e do respeito à multiplicidade (ZANI; TENÓRIO, 2014).

É nessa lógica reflexiva, crítica e humanizada sobre a liderança que este ensaio teórico é trabalhado. Com essa perspectiva analítica se insere o debate sobre o constructo “liderança humanizada” na gestão humana de pessoas.

Para melhor organização do texto, após esta introdução apresenta-se um breve panorama da liderança. Logo a seguir, trabalham-se os diferentes paradigmas da liderança. Após, apresenta-se questões relacionadas a direção de uma dimensão contemporânea da gestão de pessoas. Em seguida, a gestão de pessoas é delineada de maneira mais humana. Por fim, são realizadas inferências sobre a proposição do constructo da liderança humanizada.

2. Breve Panorama da Liderança

A tentativa de compreender a liderança constitui uma antiga tarefa humana. Bass (1990) atribui aos egípcios, particularmente à Ptahhotep, o primeiro registro escrito sobre o tema, datado de 2300 a.C. Nesse estudo, a liderança deriva de algo transcendental ao ser humano e designa qualidades superiores. Em uma tentativa mais pragmática de entendimento do fenômeno, Maquiavel (1973), em *O príncipe*, descreve tipos de governo e formas como o líder deveria agir diante de “amigos”. A essas contribuições somam-se as de Gramsci Hayek e Michel Foucault, como apontam Amorin e Perez (2010).

O termo liderança, evidenciado desde os primórdios da sociedade (AMORIN, 2010), continua sendo amplo e variado (BASS, 1990; BERGAMINI, 1994; DAVEL; MACHADO; GRAVE, 2000; DAVEL; MACHADO, 2001; TOLFO, 2010; NELSON; SANT'ANNA, 2010; DAY; ANTONAKIS, 2012; HANDBOOK, 2012). De acordo com Bergamini (1994), o ponto de convergência entre os autores reside na interpretação de que o fenômeno somente acontece em grupos e onde há um relacionamento de mão dupla entre os envolvidos, na medida em que o líder tenta influenciar a sua equipe e os mesmos respondem a tal influência e/ou indagação. É importante entender que a liderança não ocorre no isolamento, ou seja, não há líderes sem uma equipe de trabalho ou grupo de pessoas (DORFMAN, 1996; WHITE; PRIWES, 2007; BEDANI, 2008), bem como não se pode estudar o fenômeno sem considerar as variáveis situacionais (VECCHIO; LIMONGI-FRANÇA, 2009).

No entendimento de Bass (1990), a liderança é uma interação entre dois ou mais membros de um grupo e, frequentemente, envolve a estruturação ou a reestruturação de uma situação e as percepções e expectativas dos seus membros. Os líderes são agentes de mudança, pessoas cujos atos afetam outras pessoas mais do que as outras pessoas afetam os atos (JOKINEN, 2004). Contudo, não se pode desconsiderar os aspectos ambientais no

V COLÓQUIO INTERNACIONAL DE EPISTEMOLOGIA E SOCIOLOGIA DA CIÊNCIA DA ADMINISTRAÇÃO

FLORIANÓPOLIS - SC - BRASIL (MARÇO/2015)

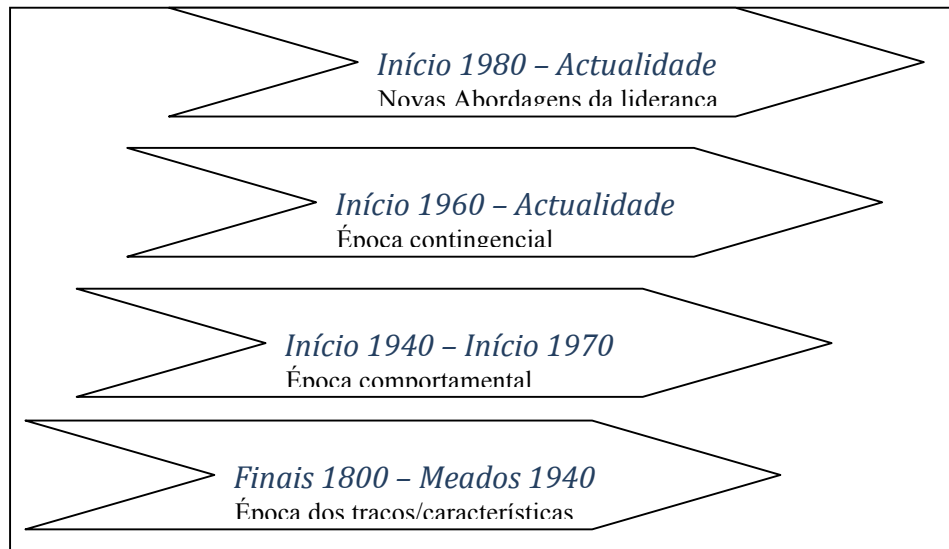
contexto da liderança. A força das ações do líder sobre o grupo e sobre os resultados organizacionais pode ser limitada por normas, requerimentos do trabalho, processos de tomada de decisão, políticas organizacionais (KATZ; KAHN, 1966) e, hoje, pelas tecnologias de comunicação e informação (TICs), as quais definem e estabelecem novas contingências tanto aos líderes quanto aos seguidores.

No contexto organizacional, inicialmente os estudos sobre liderança buscavam identificar traços e características dos líderes, bem como seus comportamentos e estilos (WHEATLEY, 2006). Posteriormente predominaram abordagens contingenciais (BERGAMINI, 1994; KENT; CROTTS; AZZIZ, 2001). A partir dos anos 1990 emergiram “novas abordagens” (DAVEL; MACHADO, 2001; AMORIN; PEREZ, 2010), como se pode visualizar no Quadro 1, elaborada por Cruz, Nunes e Pinheiro (2010) a partir dos escritos de Wu (2009).

V COLÓQUIO INTERNACIONAL DE EPISTEMOLOGIA E SOCIOLOGIA DA CIÊNCIA DA ADMINISTRAÇÃO

FLORIANÓPOLIS - SC - BRASIL (MARÇO/2015)

Quadro 1 – Desenvolvimento das teorias da liderança



Nota: a figura original está escrita no idioma português de Portugal.
Fonte: Cruz, Nunes e Pinheiro (2010).

Dentre as novas abordagens, Wu (2009) identificou a liderança como um processo contínuo de adaptação do líder a partir do *feedback* dos seguidores e ali classificam-se os estilos transformacional, transacional e *laissez-faire*. Nas palavras de Davel, Machado e Grave (2000), tais abordagens trazem o líder como alguém que “se relaciona por meio de comportamentos complementares com aqueles desenvolvidos durante o processo de identificação em seus seguidores”. Os autores continuam afirmando que a “complementaridade entre a liderança e a identificação caracteriza-se pela relação simbiótica, derivada do encontro das necessidades e desejos dos indivíduos nas organizações”, tornando a gestão de pessoas mais humana na medida em que o “empregado-recurso” dá lugar ao “empregado-parceiro”, como afirma Acktouf (2004, p. 205). Nessa perspectiva da liderança, o ser humano torna-se menos objeto e mais sujeito.

3. Paradigmas da Liderança

O debate teórico nos estudos organizacionais tem crescido de forma sistemática desde a sua origem no século XIX, especialmente com os trabalhos de Saint-Simon em torno das interpretações do contexto que apontam implicações nos processos produtivos e explicações paradigmáticas que as sustentam. Até então, as unidades organizacionais se apresentavam pequenas e com produção em baixa escala. O avanço do capitalismo industrial, no entanto, apontava a necessidade de produção em grande escala, conseqüentemente, sistemas de produção complexos que requeriam coordenação racional e impessoal (MOTTA; VASCONCELOS, 2002; MORGAN, 2002). Era o contingente influenciando a estrutura organizacional (DONALDSON, 1998).

Um novo modo de produção implica um novo modo de organização do trabalho e uma nova visão da sociedade. Então, desse período até metade do século XX, a natureza humana é

V COLÓQUIO INTERNACIONAL DE EPISTEMOLOGIA E SOCIOLOGIA DA CIÊNCIA DA ADMINISTRAÇÃO

FLORIANÓPOLIS - SC - BRASIL (MARÇO/2015)

tratada como elemento da organização racional e científica, sobrepondo a ela instrumentos que impõe comportamentos racionais e transformam a sociedade num “arranjo de funções” técnicas com métodos de controle social (AKTOUF, 2004; MARUYAMA; PAPPINI JR.; AMORIM, 2011; OLTRAMARI; FRIDERICHES; GRZYBOVSKI, 2014).

Nos estudos organizacionais encontram-se escritos que retratam uma racionalidade técnica instrumental predominante nesse período histórico (MOTTA; VASCONCELOS, 2002; MORGAN, 2002). Os discursos em torno da resolução de problemas organizacionais através de modelos teóricos institucionalizados que tragam estabilidade e coesão (“ciência normal”) prevalecem até os anos 50/60, quando passam a ser questionados quanto a sua validade para explicar e propor modelos teóricos que coadunam com as tendências de incertezas ambientais, que chegam ao auge nos anos 80/90. É nesse contexto que o debate acerca dos paradigmas na administração ganhou significativo impulso, em especial com a matriz paradigmática apresentada por Burrell e Morgan (1979)

A revisão das teorias organizacionais, através de modelos e teorias explicativas, deixa claro que há uma ortodoxia funcionalista preponderante até os anos 70, quando então a teoria da contingência mostra as virtudes e vícios intelectuais da tradição teórica sombreados pelo pensamento organicista. Esse é o espaço aberto do qual emergem modelos alternativos de análise, baseados em tradições intelectuais e históricas muito diferentes. Assim, os anos 70 e 80 são marcados por teorias baseadas no mercado (custos de transação, ecologia populacional) que compatibilizam formas administrativas internas com condições ambientais sob o imperativo da eficiência e da sobrevivência organizacional. Também fica evidente, nesse período, a incapacidade de os modelos teóricos tradicionais explicarem questões emergentes como “poder social” e “intervenção humana”, retratadas pelas lutas de poder entre diferentes atores sociais e formas de dominação que eles legitimam.

Assim o paradigma humanismo radical, representado pela Escola de Frankfurt, principal núcleo do desenvolvimento da teoria crítica, tem em suas ideias centrais de que:

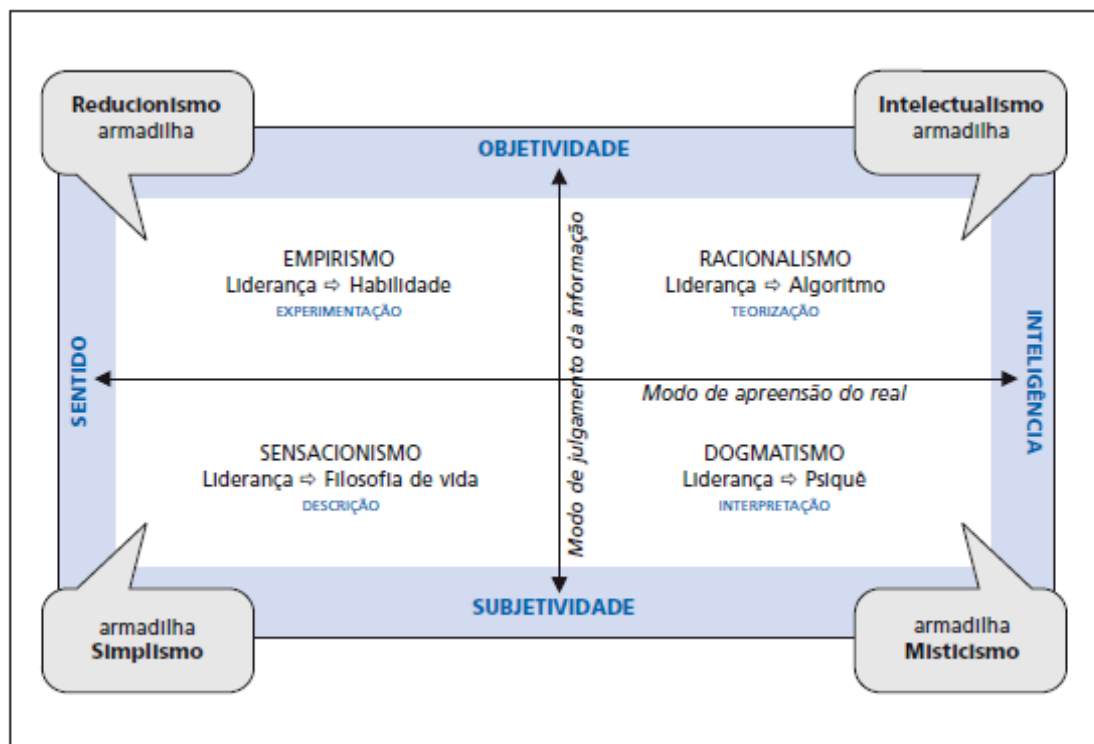
o homem é dominado por uma superestrutura ideológica e que dificulta a relação entre ele mesmo e sua verdadeira consciência. Trata-se da alienação do homem impedindo seu pleno desenvolvimento. Essa sociedade é anti-humana e é preciso articular formas de libertar o ser humano, de modo a tomar possível a realização de todo o seu potencial (DRAGO, 1992, p. 59).

Contudo, os conhecimentos sobre liderança continuaram a se desenvolver dentro da ciência normal, ora traduzidos em modelos e teorias explicativas, ora traduzidos em modelos e teorias interpretativistas, sistematizados por Ouimet (2002). O autor reuniu os conhecimentos acerca da liderança e, após classificou-os em uma tipologia dinâmica (conjugação fatorial baseada em duas variáveis: a) modo de apreensão do real; b) modo de avaliação das informação obtida). Esta tipologia inspirada nos trabalhos de Carl Gustav Jung (1967 apud OUIMET, 2002) em função da orientação heurística dos pesquisadores, apresenta os quatro paradigmas de pesquisa em liderança, os quais são apresentados na Figura 1.

V COLÓQUIO INTERNACIONAL DE EPISTEMOLOGIA E SOCIOLOGIA DA CIÊNCIA DA ADMINISTRAÇÃO

FLORIANÓPOLIS - SC - BRASIL (MARÇO/2015)

Figura 1 – Paradigmas de pesquisa em liderança: teor e limites



Fonte: Ouimet (2002).

A Figura 1 ilustra os paradigmas de pesquisa em liderança empirismo, racionalismo, sensacionismo e dogmatismo, bem como suas armadilhas derivadas dos limites epistemológicos. Se, no paradigma racionalista, os diferentes papéis dos líderes podem mobilizar a equipe de trabalho e orientar suas ações na empresa, no paradigma sensacionista, são os valores e as crenças pessoais dos líderes que servem de refrão para mobilizar as pessoas em torno de um projeto comum. Ouimet (2002) conclui que orientados por um paradigma, o pesquisador corre o risco de produzir uma sofisticação exacerbada das teorizações ou uma fragmentação exagerada das experimentações empíricas e conduzir a um reduccionismo. São armadilhas que precisam ser consideradas nos estudos sobre liderança, mas que também podem ser evitadas se a pessoa for o centro da análise. Conforme afirma Aktouf (1996), o ponto de convergência para uma empresa mais humanizada é a centralidade

V COLÓQUIO INTERNACIONAL DE EPISTEMOLOGIA E SOCIOLOGIA DA CIÊNCIA DA ADMINISTRAÇÃO

FLORIANÓPOLIS - SC - BRASIL (MARÇO/2015)

da pessoa e do seu comportamento, distanciando-se do simbolismo e da cultura que permeia as relações entre trabalhador e empresa, ou seja, enfatizando a concepção humana da pessoa.

Assim surge o debate acerca da “liderança humanizada” no contexto organizacional. Omar Aktouf, um teórico crítico das organizações, instigou compreender melhor algumas estratégias organizacionais, cujo objetivo é o aumento da produtividade e qualidade do trabalho. Constatou que a liderança é compreendida a partir da política de gestão de pessoas, tornar os funcionários em potenciais produtivos, desenvolvendo-os e incentivando-os através da sua valorização e compreensão dos elementos que influenciam seus comportamentos e melhoria das condições de trabalho.

O entendimento de Aktouf (1996) na abordagem sobre as implicações de uma gestão organizacional mais humanizada evidencia que o respeito à dignidade do ser humano deve orientar toda política de desempenho produtivo da empresa, para que possa contar com “empregados mais bem formados, mais felizes, mais serenos, menos doentes, menos frustrados, mais cooperativos, mais responsáveis, menos ausentes, mais criativos” (AKTOUF, 1996, p. 242). Em síntese, Aktouf (1996; 2004) propõe uma renovação do pensar sobre o tema, contrapõe a racionalidade econômica a uma perspectiva mais humana e o faz pela “síndrome do avestruz”ⁱⁱⁱ. Dessa forma, recoloca o tema ao debate numa outra proposta paradigmática, do funcionalismo e interpretativismo ao humanismo radical, onde se encontra Chanlat (2004).

Numa perspectiva do humanismo radical, o trabalho deve oferecer oportunidade de realização às pessoas (AKTOUF, 1996) e a liderança passa a ter um papel importante neste processo. Como referem Mozzato e Grzybovski (2013, p.509):

A proposta do humanismo radical é apresentar uma nova abordagem para se ver e viver no mundo, a qual vai além da perspectiva funcionalista predominante. No que tange aos estudos organizacionais, tal paradigma possibilita outra perspectiva de se ver e se trabalhar nas organizações e de perceber como elas se inserem e influenciam no contexto social, possibilitando uma visão de mundo mais crítica e com possibilidade emancipatória.

Na concepção de Aktouf (1996, p.228), “o movimento por maior humanidade na empresa não é nem um ideal romântico, nem um ato de filantropia gratuita, mas uma necessidade”. Entende-se a empresa mais humanizada como sendo aquela que também assegura aos seus trabalhadores o direito à liberdade da palavra, à equidade, ao respeito, à maior autonomia, ao autodesenvolvimento e à autodeterminação. Esse conjunto de direitos é parte da política de gestão de pessoas (VERGARA, 2003) e contribui para a emergência de novos líderes, “mais humanos” e comprometidos com um ethos organizacional que estimula a liderança também humanizada.

No entanto, como a humanização tem o cotidiano como espaço de ação (LANDINI, 2009), nesses ocorrem reproduções de condições capitalistas de produção e assédio moral, entre outros fenômenos sociais contemporâneos que precisam ser discutidos teoricamente (GRZYBOVSKI; MOZZATO; PEREIRA, 2012).

Desse modo, competitividade e foco nos resultados, antes recursos enfatizados na gestão empresarial, passam a ser propulsores de uma sociedade que Gaulejac (2007) denomina doentia, onde tudo se gere. A gestão gerencialista promove, ainda, o constante incentivo à adesão voluntária, responsabilização e mobilização total em relação ao trabalho, de modo que o trabalhador sinta-se responsável pelos resultados da empresa, exasperando-se

V COLÓQUIO INTERNACIONAL DE EPISTEMOLOGIA E SOCIOLOGIA DA CIÊNCIA DA ADMINISTRAÇÃO

FLORIANÓPOLIS - SC - BRASIL (MARÇO/2015)

as características da gestão de si (AKTOUF, 1996; GAULEJAC, 2007). Essa perspectiva que resulta intensificação das demandas impostas ao sujeito do trabalho evidencia a lógica da gestão gerencialista que se reflete em todas as esferas da vida. A gestão gerencialista caracteriza-se por meio da objetividade, racionalização e pragmatismo, e dissemina na sociedade uma ideologia que traduz as atividades humanas em indicadores de desempenho, e esses desempenhos em custos ou benefícios (GAULEJAC, 2007).

A base da reflexão está nas transformações que ocorreram no contexto organizacional em diferentes períodos históricos e presentes nas teorias organizacionais construídas com base na postura paradigmática dos Estudos Organizacionais Críticos (EOC). Nesse campo de debates, a proliferação da incerteza e da complexidade fazem parte do cotidiano das organizações contemporâneas e refletem as mudanças na sociedade. Este processo de transformação se dá de forma abrangente e complexa, de difícil apreensão teórica.

A complexidade deste processo de transformação no contexto atual é melhor compreendido a partir dos estudos da sociedade, especificamente do indivíduo. Assim, afirmam Davel, Machado e Grave (2000), os estudos da liderança apresentam aspectos controversos como campo de pesquisa, com fundamentos epistemológicos diferentes e até contraditórios. As abordagens mais recentes, no entanto, considerando as novas configurações organizacionais, enfatizam a necessidade de trazer a problemática ao debate considerando a liderança “como um relacionamento, uma reciprocidade entre líder e seguidores no plano social, simbólico, identitário e cultural” (DAVEL; MACHADO; GRAVE, 2000, p. 1). Nessa perspectiva mais humanizada, a liderança configura-se como um fenômeno psico-social baseado no relacionamento entre líder e seguidores, pela ótica do consentimento.

O desenvolvimento da tecnologia e da globalização favoreceu fusões e aquisições de empresas, que desencadearam transformações mundiais na estrutura, nos processos e nos profissionais que nelas trabalham (MORGAN, 2002; LONGO, 2003). Os líderes tornaram-se agentes fundamentais na gestão dos negócios (SANCHEZ; AMENDOLARA, 2008), porém, é comum em empresa familiar o proprietário ser o líder, aquele que concentra mais poder, tomando todas as decisões principais que impactam na organização.

Neste contexto, o aumento da competição e a exigência cada vez maior de padrões elevados de qualificação e desempenho têm sido uma constante em todos os setores e situações de vida, provocando doenças sociais, conforme afirma Gaulejac (2007). Em relação às transformações que vêm sofrendo o mundo corporativo, observa Kotter (1997) que as mudanças significativas e frequentemente traumáticas nas organizações têm crescido substancialmente.

Segundo Lapierre (1989), as atitudes e ações dos líderes de uma empresa exercem importante influência nas percepções e nos comportamentos dos trabalhadores. Pesquisadores da área do comportamento organizacional destacam que os líderes ou gerentes compõem o grupo de pessoas com maiores níveis de responsabilidade e remuneração em uma organização e influenciam as estratégias e resultados apresentados por diferentes grupos (BERGAMINI, 1994; ROBBINS, 2002). Dada a relevância que líderes e gestores assumem na compreensão de diversos fenômenos do contexto das organizações, a relação entre seus comportamentos e o bem-estar do trabalhador figura entre questões que precisam ser exploradas na literatura organizacional. Diante destas questões, neste estudo entende-se que o tema liderança e gestão são correlatos, pois todo gestor exerce um papel de influência ou de liderança na equipe que coordena, o qual pode ser explicada por uma das diferentes teorias da liderança, seja dos traços de personalidade, comportamental, contingencial, carismática ou transformacional

V COLÓQUIO INTERNACIONAL DE EPISTEMOLOGIA E SOCIOLOGIA DA CIÊNCIA DA ADMINISTRAÇÃO

FLORIANÓPOLIS - SC - BRASIL (MARÇO/2015)

(DAVEL; MACHADO; GRAVE, 2000; GOMES; CRUZ, 2007; TURANO, 2014; COUTINHO; TEODÓSIO, 2014).

No entendimento de Chanlat (2004), cada líder deveria preocupar-se com o bem estar das pessoas, com o desempenho da organização e com a necessidade dos gestores em remodelar suas formas de gestão. Essa forma de liderar chama-se liderança humanizada! Contudo, o tema liderança humanizada é visto como literatura *pop management*, que se caracteriza principalmente por ser desprovida de senso crítico e rigor teórico, desafiando os profissionais de áreas transdisciplinares (psicologia, administração, sociologia e entre outras) a buscar uma consolidação do conceito, mas depende de compreender com mais equidade o termo pretendido.

4. Em direção a uma dimensão Contemporânea da Gestão de Pessoas

Na década de 1990, inicia-se um novo período, com novas necessidades e demandas. Parte-se do sucesso no desempenho de empresas japonesas, as quais trabalham na perspectiva da responsabilidade pela execução do trabalho sendo do grupo e não do indivíduo. O modelo japonês parte do modelo taylorista-fordista, pois foi a partir da compreensão da racionalidade dos processos de trabalho que puderam perceber a necessidade de uma estruturação dos trabalhos de grupo. Bem como, este modelo passa a ter uma nova lógica de trabalho, passando a utilizar no dia-a-dia o conhecimento operário, ou seja, parte do conhecimento da realidade cotidiana de quem executa a tarefa sendo utilizado para construir uma proposta de trabalho de grupo.

Para Motta e Vasconcelos (2002), a concepção sobre o ser humano foi se tornando complexa, passou-se a considerá-lo de um ser previsível e controlável por meio de estímulos econômicos e medidas punitivas para um ser humano dotado de conhecimento, ambições, anseios profissionais e pessoais, que busca ativamente a realização no trabalho, sendo dotado de poder de escolha e capacidade de um ser pensante e mutável. A partir desta linha de pensamento, como refere Dutra (2008), conclui-se que a expressão recursos humanos já não é mais adequada para referir-se a esse "novo" indivíduo, dotado de múltiplas qualidades e que não poderia ser considerado como apenas um recurso a ser explorado pela organização.

Segundo Dutra (2008, p. 23):

Ao colocarmos organização e pessoas lado a lado, podemos verificar um processo contínuo de troca de competências. A organização transfere seu patrimônio de conhecimentos para as pessoas, enriquecendo-as e preparando-as para enfrentar novas situações profissionais e pessoais, quer na organização, quer fora dela. As pessoas, ao desenvolverem sua capacidade individual, transferem para a organização seu aprendizado, capacitando a organização para enfrentar novos desafios. Esse processo, que é natural em qualquer comunidade, pode ser gerenciado e potencializado com efeitos benéficos para a organização e para as pessoas.

Neste enfoque, Chanlat (2010) conclui sob o ponto de vista antropológico em análise à teoria da agência desenvolvida na economia, que há uma visão empobrecida da ação humana e o ser humano. Nesta o agente é concebido sem vida afetiva, sem raízes sociais, sem cultura, sem história e amoral. O referido autor destaca a necessidade de “a ciência da ação organizada” refletir sobre ação humana tendo como objetivo comum “a segurança da natureza e da humanidade” (CHANLAT, 2010, p. 181).

V COLÓQUIO INTERNACIONAL DE EPISTEMOLOGIA E SOCIOLOGIA DA CIÊNCIA DA ADMINISTRAÇÃO

FLORIANÓPOLIS - SC - BRASIL (MARÇO/2015)

Em razão disso já faz algum tempo que a área de Recursos Humanos passou de um simples departamento de pessoal burocrático para um agente de transformações nas organizações, provocando mudanças e oferecendo sustentação nas implementações. O que alterou foi a forma de pensar e considerar as pessoas na organização não mais como simples “recursos humanos” organizados, mas como, “seres humanos” dotados de inteligência, conhecimentos, habilidades, atitudes, aspirações e percepções. Por essa nova visão, tais pessoas ajudam a organização a atingir objetivos e metas, mas também o fazem para sentirem-se realizados. Nasce, portanto, uma nova nomenclatura para a área funcional da Administração, gestão de pessoas (GIL, 2001; DUTRA, 2008).

Para Gil (2001, p. 17), a expressão gestão de pessoas visa:

substituir Administração de Recursos Humanos, que, ainda mais, é a mais comum entre todas as expressões utilizadas nos tempos atuais para designar os modos de lidar com as pessoas nas organizações. Os argumentos em prol dessa mudança de nomenclatura ressaltam que o termo Administração de Recursos Humanos é muito restritivo, pois implica a percepção das pessoas que trabalham numa organização apenas como recursos, ao lado dos recursos materiais e financeiros.

Com base nessas concepções que as pessoas passaram a ser vistas como o diferencial competitivo nas organizações, ou melhor, a integração entre pessoas e organizações, sendo que, as pessoas, com seus conhecimentos, habilidades e atitudes, passaram a ser a principal base da nova organização.

Nesta linha de pensamento, Dutra (2008, p. 47) elege uma balança representativa de equilíbrio entre empresa e pessoas, como garantia deste equilíbrio “os processos de gestão de pessoas atuam como garantidores desse equilíbrio. Os processos não são suficientes; é necessário um conjunto de políticas e práticas organizacionais que suportem que sirvam de base na sustentação tanto do equilíbrio quanto dos processos”.

Com tantas e diversas mudanças rápidas, o contexto do ambiente de trabalho tornou-se turbulento. Em plena era da informação, as áreas de uma organização devem gerenciar pessoas que trabalham em equipes e sejam proativas, capazes de responder às responsabilidades, com iniciativas próprias e dotadas de habilidades e conhecimentos difusos. Não se trata de administrar apenas pessoas, mas de administrar com as pessoas.

Na mesma visão, Gil (2001, p. 39) destaca que:

o capital humano passa a ser entendido como estratégia fundamental para enfrentar as transformações radicais. Não são apenas as máquinas e os equipamentos que se tornam obsoletos; os conhecimentos e as habilidades também. A capacidade de gerar novos conhecimentos e agregá-los ao processo produtivo é que se torna a grande vantagem competitiva.

É importante ressaltar que o ser humano traz consigo sentimentos e ambições, cria expectativas, envolve-se, busca o crescimento dentro daquilo que desenvolve e realiza. Então, é preciso que se deixe de lado a idéia de que o homem trabalha tão somente para a obtenção do salário, que nega seus sentimentos, que não se frustra com a falta de crescimento, que não se aborrece com o total descaso dos seus gestores que apenas lhe cobram a tarefa e não o orientam para a real situação da empresa, que lhe negam o acesso às informações, que o tratam apenas como uma peça a mais no processo de produção. É necessário que se saiba que, cada vez que a pessoa entra na empresa, está entrando um “ser” integrado, com direito a todos os sonhos, a autoestima e a auto realização.

Nesta perspectiva, Davel, Machado e Grave (2000) ressaltam a importância do desenvolvimento das pessoas, tanto na realidade do ambiente externo e os objetivos organizacionais quanto a realidade interna da pessoa. Cada indivíduo é um ser sem igual no

V COLÓQUIO INTERNACIONAL DE EPISTEMOLOGIA E SOCIOLOGIA DA CIÊNCIA DA ADMINISTRAÇÃO

FLORIANÓPOLIS - SC - BRASIL (MARÇO/2015)

processo de formação, progredindo na interação com as demais pessoas e exercitando suas habilidades de fazer escolhas pessoais, gerando o autodesenvolvimento.

A partir da análise de Fleury e Fleury (2004) sobre os diferentes estágios da gestão de pessoas e das abordagens sobre o contexto que envolve as organizações, compreende-se que diferentes modelos de gestão de pessoas foram estruturados de acordo com as necessidades de cada período e do contexto em que se encontravam as organizações.

Define-se, com base em Fischer (2002), modelo de gestão de pessoas como a maneira pela qual uma organização estabelece as bases para gerir e orientar o comportamento das pessoas no trabalho. Esta orientação se dá a partir da estruturação da organização definindo princípios, estratégias, políticas e práticas de gestão. Por meio desta estrutura diretrizes são implementadas orientando também os estilos de atuação dos líderes junto às equipes de trabalho.

A partir da percepção das organizações a respeito de uma maior orientação e valorização do comportamento das pessoas no trabalho é importante esclarecer que: não se pretende repetir a utopia de que “o elemento humano vem sendo cada vez mais valorizado nas organizações” (FISCHER, 2002, p. 13). Na realidade, quanto mais os negócios se sofisticam em tecnologia, mercado, expansão e abrangência, mais seu sucesso fica dependente de um padrão de comportamento condizente com esses negócios. Assim surge o questionamento: até que ponto a organização é verdadeiramente humanizada? até que ponto a essência do ser humano é pensada e valorizada?

Com o reconhecimento da importância do comportamento das pessoas no âmbito das organizações, surge a necessidade de uma maior preocupação com a gestão das pessoas, também por meio das suas lideranças. Esse seria o verdadeiro e necessário sentido da humanização no trabalho. O comportamento das pessoas no trabalho é resultado das relações pessoais, interpessoais e sociais que ocorrem na organização, relações estas que necessitam de uma orientação e de um direcionamento, que é tarefa das lideranças por meio das políticas estratégicas em gestão de pessoas. As estratégias definidas para a gestão de pessoas, com a implementação de diretriz impacta no comportamento dos indivíduos (DAVEL, MACHADO E GRAVE, 2000).

Para diferentes contextos históricos encontram-se diferentes modalidades de gestão de pessoas. Fischer (2002) classifica as grandes correntes sobre gestão de pessoas em quatro categorias principais, que correspondem a períodos históricos distintos, que são: modelo de gestão de pessoas articulado como departamento de pessoal, como gestão do comportamento, como gestão estratégica e como vantagem competitiva.

Os trabalhadores serão tratados de acordo com o modelo de gestão de pessoas adotado. No entanto, as pessoas podem aumentar ou reduzir as forças e fraquezas de uma organização dependendo da maneira como são tratadas; elas podem ser a fonte de sucesso como podem ser a fonte de problemas. Assim, entende-se como necessário que os trabalhadores sejam tratadas como elementos básicos para a eficácia organizacional. Como tal, não se pode esquecer que só trarão resultados positivos quando tratadas verdadeiramente como humanos.

Neste contexto, cabe às empresas dar importância a qualificação e ao desenvolvimento profissional de seus trabalhadores, uma vez que, o processo de identificação de potenciais e talentos é extremamente fundamental para que a organização possa realinhar suas estruturas de pessoal. Ou seja, para as pessoas, a vantagem é a possibilidade de planejar o autodesenvolvimento por meio do conhecimento das suas potencialidades e dificuldades. Para

V COLÓQUIO INTERNACIONAL DE EPISTEMOLOGIA E SOCIOLOGIA DA CIÊNCIA DA ADMINISTRAÇÃO

FLORIANÓPOLIS - SC - BRASIL (MARÇO/2015)

a empresa, fica a certeza de que a responsabilidade pelo desenvolvimento profissional é uma questão de parceria.

Dutra (2008, p. 126) defende o posicionamento de que:

As organizações modernas estão cada vez mais preocupadas em direcionar os investimentos no desenvolvimento humano, de modo que eles agreguem valor para as pessoas e para a empresa. Ao mesmo tempo em que observamos essa preocupação crescente, não observamos a implementação de sistemas de gestão que possam assegurar esses resultados. Nos últimos anos, as empresa vêm-se valendo do conceito de competência para dar mais foco às ações de desenvolvimento, mas, ao tentarem fazê-lo.

Levando em conta a decadência da burocratização (DAVEL, MACHADO E GRAVE; 2000; BERGAMINI, 2008; DUTRA, 2008; FISCHER, 2009), até então como principal estratégia de controle da força de trabalho no contexto da sociedade industrial, a seguir é proposto um novo olhar sobre a gestão de pessoas, mais humana e complexa, como são os sujeitos de uma sociedade complexa, dinâmica e em constante transformação.

5. Gestão Humana de Pessoas: Perspectiva de Omar Aktouf

O debate acerca da humanização no contexto organizacional parte do pressuposto de Aktouf (2013), que recentemente apresentou a “gestão humana de pessoas” compreendido como sinônimo de “humanização”, mas que poucas pessoas compreendem seu significado com profundidade. Omar Aktouf, um teórico crítico das organizações, não está discutindo o termo propriamente dito e tentando estruturá-lo em termos metodológicos, mas tenta apresentar suas contradições, como o fez durante sua conferência no Encontro Anual da Anpad, ocorrido em 2013, no Rio de Janeiro. Isso instigou compreender melhor o seu ponto de vista, para que haja entendimento entre o universo que abrange pessoas e organizações, acerca da gestão humana e o trabalho humano.

Como explicitam Mozzato e Grzybovski (2013), no atual contexto são desejáveis ações sociais, inclusive no trabalho, transformadoras. Tais ações necessitam possibilitar que as pessoas sejam sujeitos ativos e autônomos no contexto social em que vivem, incluindo o trabalho que lhes ocupa boa parte do tempo de vida. É nesse sentido que se torna importante a contribuição de diferentes paradigmas para os estudos organizacionais, a exemplo do paradigma humanista radical, o qual defende a gestão mais humana e, por consequência, lideranças mais humanizadas.

Mesmo nessa perspectiva, entende-se que as organizações buscam cada vez mais o comprometimento de seus trabalhadores, para que consigam atingir suas metas e resultados. Muitas organizações investem no comprometimento e conseqüentemente na satisfação dos mesmos de diversas formas, tais como: ambiente de trabalho, relacionamento interpessoal, remuneração, benefícios, capacitação e desenvolvimento, entre outras(DAVEL; MACHADO; GRAVE, 2000). Este investimento pode ser em programas avançados que facilitem o trabalho visando apenas os ganhos organizacionais ou pode ser sob a perspectiva de ganhos mútuos: pessoas e organizações, na perspectiva de Aktouf (2013), uma dimensão da gestão humana de pessoas.

Numa perspectiva humanista, o trabalho deve oferecer oportunidade de realização às pessoas (AKTOUF, 1996). Por isto, desde o início do século XX, principalmente com a consolidação da Escola das Relações Humanas e com o estudo do comportamento nas

V COLÓQUIO INTERNACIONAL DE EPISTEMOLOGIA E SOCIOLOGIA DA CIÊNCIA DA ADMINISTRAÇÃO

FLORIANÓPOLIS - SC - BRASIL (MARÇO/2015)

organizações, se acentuou a preocupação com as pessoas no trabalho. Hoje, no entanto, não se discutem apenas “condições”, “satisfação” ou “motivação” de e no trabalho (MASLOW, 1966; ARCHER, 1997; MCGREGOR, 1973; BERGAMINI, 1997), mas a felicidade da pessoa (SIQUEIRA, 1995; TENBRUNSEL, 2002; ALBURQUERQUE; TRÓCCOLI, 2004).

Para manter as corporações competitivas, algumas estratégias organizacionais se fazem necessárias, objetivando o aumento da produtividade e da qualidade do trabalho realizado por parte dos trabalhadores que compõem uma organização. Tornar os trabalhadores em potenciais produtivos, desenvolvendo-os e incentivando-os através da sua valorização e compreensão dos elementos que influenciam seus comportamentos e melhoria das condições de trabalho, traz o entendimento do autor Aktouf (1996) na abordagem sobre as implicações de uma gestão organizacional mais humanizada, evidenciando que o respeito à dignidade do ser humano deve orientar toda política de desempenho produtivo da empresa, para que possa contar com trabalhadores “ mais bem formados, mais felizes, mais serenos, menos doentes, menos frustrados, mais cooperativos, mais responsáveis, menos ausentes, mais criativos” (AKTOUF, 1996, p. 242).

Na concepção de Aktouf (1996, p.228), o movimento “por maior humanidade na empresa não é nem um ideal romântico, nem um ato de filantropia gratuita, mas uma necessidade”. Assim, o autor entende que a empresa mais humanizada é aquela que também assegura aos seus trabalhadores o direito à liberdade da palavra, à equidade, ao respeito, à maior autonomia, ao autodesenvolvimento e à autodeterminação. A estrutura que permite tal comportamento é descrito por Vergara (2003) como elementos da política de gestão de pessoas (VERGARA, 2003) de empresas contemporâneas, portanto, empresas humanizadas.

Nesta ótica, Aktouf (1996) evidencia que humanização nada mais é do que uma forma humanizada de garantir às pessoas a liberdade de ação, sem que isso comprometa o aumento da produtividade e o atingimento eficiente e eficaz dos objetivos traçados pela organização. Para o autor, isso contempla a dignidade humana (AKTOUF, 2004).

Por dignidade humana entende-se a satisfação das necessidades básicas (educação, saúde, trabalho, habitação), as quais já foram identificadas pelos teóricos humanistas e classificadas por Maslow (2000), sendo uma característica que se aproxima das demais concepções humanizadas. Tais concepções estão contempladas nas teorias das relações humanas e comportamental nos estudos organizacionais e trazem proposições de diferentes práticas de gestão de forma a classificar a empresa praticante de “empresa humanizada” (VERGARA, 2003).

A partir desta base, segundo Vergara (2003), o conceito de “empresa humanizada” relaciona-se com a co-evolução da rede interna e do ambiente em que atua, mas a humanização tem uma concepção filosófica mais ampliada. Para Landini (2009), a humanização tem o cotidiano como espaço de reprodução das condições capitalistas de produção, o qual pode reproduzir práticas não humanizadas, como por exemplo, na perspectiva teórica do assédio moral (GRZYBOVSKI; MOZZATO; PEREIRA, 2012).

Por isso o tema é recolocado no debate da área funcional da administração, gestão de pessoas, a qual tem como responsabilidade estabelecer as inter-relações entre pessoas e organizações. Primeiro, porque é no interior das empresas que as pessoas passam a maior parte do tempo de suas vidas e, segundo, porque a empresa é o resultado das interações humanas. Além do mais, porque uma das mais importantes ferramentas base para tanto é a gestão humana de pessoas, cujo modelo está pautado no comportamento das pessoas no ambiente de trabalho, ou seja, como elas percebem e atribuem significado à vida

V COLÓQUIO INTERNACIONAL DE EPISTEMOLOGIA E SOCIOLOGIA DA CIÊNCIA DA ADMINISTRAÇÃO

FLORIANÓPOLIS - SC - BRASIL (MARÇO/2015)

organizacional. Também pode acompanhar o estado de satisfação e comprometimento dos trabalhadores com a organização, proporcionando, através de estratégias e ações, o crescimento e o desenvolvimento das pessoas, e também, a máxima produtividade e qualidade, visando à consecução e a superação dos resultados pré-estabelecidos pela gestão (DAVEL; MACHADO; GRAVE, 2000; BITENCOURT, 2010).

Na análise das organizações, a proposta de investigação da gestão humana de pessoas contempla diferentes níveis de análise. No Quadro 2 encontram-se descritos cada um dos níveis de análise com suas respectivas características. O quadro foi elaborado a partir de Chanlat (1996) e contem aspectos complementares de Morin e Kern (1995) e Huntington (1997). É importante ressaltar que o movimento humanista nasceu com o pensamento crítico impresso por Alain Chanlat, ainda em 1962ⁱⁱⁱ.

Quadro 2 - Níveis de análise organizacional

| Nível | Características |
|--------------------------|--|
| Indivíduo | É constituído pelo ser humano como ser biopsicossocial: podem ser realizadas análises enfatizando aspectos biológicos, psicológicos ou sociais, assim como as interfaces dos três tipos de aspectos, com peso maior para um ou outro. |
| Interação | Três tipos de relações: self-outro, ego-massa e nós-nós. |
| Organização | A ordem organizacional é produto da interação de dois subsistemas: a) estrutural-material; b) simbólico. O primeiro remete às condições eco geográficas, aos meios materiais para assegurar a função de produção de bens ou de serviços. O segundo subsistema remete ao universo das representações individuais e coletivas que dão sentido às ações, interpretam, organizam e legitimam as atividades e as relações que homens e mulheres mantêm entre si. |
| Sociedade | É um conjunto econômico, político, social e cultural, situado num contexto espaço-temporal. Também possui um subsistema estrutural-material e um subsistema simbólico que articulam as relações sociais entre os diferentes indivíduos e grupos. O nível da sociedade engloba, penetra e irriga o universo dos indivíduos, das interações e da organização – a sociedade é o sentido, domínio e condição do sentido. O processo de socialização ou aculturação condiciona o indivíduo aos seus grupos, ensina-lhe um conjunto de gestos, de atitudes, de comportamentos que lhe permitirão atuar em conformidade com as normas (escritas ou não), ser reconhecido como um integrante de grupos e distinguir-se das pessoas pertencentes a outros grupos. Esse processo está na base da identidade e da alteridade. |
| Mundial ou civilizatório | É, via de regra, constituído por uma rede de relações econômicas, sociais, políticas e culturais mais ampla que as sociedades nacionais. Huntington, por exemplo, considera a existência das civilizações ocidental, africana, islâmica, sínica (chinesa), hindu, ortodoxa, latino-americana, budista e japonesa. No contexto atual, a globalização dos mercados é acompanhada por uma globalização dos contatos culturais, políticos, ecológicos, etc. A “Terra-pátria” vive uma “agonia planetária” (MORIN; KERN, 1995). |

V COLÓQUIO INTERNACIONAL DE EPISTEMOLOGIA E SOCIOLOGIA DA CIÊNCIA DA ADMINISTRAÇÃO

FLORIANÓPOLIS - SC - BRASIL (MARÇO/2015)

| | |
|---------------------------------|---|
| Complexidade e interdependência | Esta interdependência precisa ser evidenciada na análise, ainda que seja destacado um ou outro nível de análise. O paradigma da complexidade (MORIN; KERN, 1995) facilita a percepção da interdependência enquanto alerta para a necessidade de evitar-se a unilateralidade ou disjunção entre os níveis. |
|---------------------------------|---|

Fonte: Adaptação de Chanlat (1996), Morin e Kern (1995) e Huntington (1997).

O conteúdo apresentado no Quadro 2 revela que o campo de investigação do fenômeno social “humanismo” nas organizações pode ser explorado nas diferentes dimensões e em diferentes níveis analíticos, configurando-se como um tema complexo e que é melhor explorado pela perspectiva crítica. Na prática das estratégias organizacionais muitas empresas tomam decisões postuladas e fundamentadas com argumentos econômicos, nos quais o lucro derivado da competição parece ser o objetivo principal, contexto no qual há mais desumanidade e menos ética. Para Aktouf (2004), essa dinâmica no contexto organizacional compromete o funcionamento das organizações pela perspectiva da humanização, o que requer um olhar crítico.

6. Inferências sobre o Constructo Liderança Humanizada

Do que foi exposto neste ensaio teórico, pode-se inferir sobre o constructo liderança humanizada no contexto da gestão humana de pessoas. O pensamento do ser humano menos objeto e mais sujeito abre espaço para debater teoricamente a liderança humanizada. Por liderança humanizada entende-se um fenômeno psico-social observado no relacionamento entre líderes e seguidores, que centraliza o debate e a atenção sobre a pessoa, seus atos, seu próprio sentido e seu papel central em todo processo de atividade organizada. Os fundamentos teóricos para tal pensar tomam por base o conceito de humanismo, apresentado por Acktouf (1996), o conceito de liderança, apresentado por Davel, Machado e Grave (2000) e a concepção humana de ser humano, discutida por Acktouf (2004).

O termo humanização utilizado por Omar Aktouf na exposição do seu pensamento sobre gestão humana de pessoas possui significativa relevância para gerar sinergia entre ser humano e organização, entre, o que permite inferir sobre uma nova liderança, a humanizada. Nessa lógica, mesmo parecendo utopia, por que não falar de uma sociedade mais humanizada?

A proposição em torno da “liderança humanizada” se insere ao nível de pensar, organizar, coordenar e compreender o ser humano em conjunto com a organização (“empregado-parceiro”), numa relação do líder com seus seguidores. O enfoque sobre a pessoa é de responsabilidade e participação, uma atuação no meio social sob aspectos diferenciados, seja no contexto local ou global (TENÓRIO, 2005). Assim, a representação do mundo como um sistema global pode ser entendida como um dos mais significativos acontecimentos políticos, econômicos e sociais das últimas duas ou três décadas, vindo a representar, em si mesmo, um marco simbólico que serve de referência indicativa do século XXI, além de configurar uma nova fase da história humana. Assim, a proposição para pensar a “liderança humanizada” no contexto organizacional pode ser entendida como resultado da necessidade de construção de novos modelos mentais, que possibilitem uma melhor leitura da realidade, sem o aprisionamento do sujeito.

V COLÓQUIO INTERNACIONAL DE EPISTEMOLOGIA E SOCIOLOGIA DA CIÊNCIA DA ADMINISTRAÇÃO

FLORIANÓPOLIS - SC - BRASIL (MARÇO/2015)

Pensar as organizações sob o paradigma crítico do humanismo radical, pensar a gestão humana de pessoas, pensar um sistema de liderança mais humano exige, pois, como condição primeira, que se levante o véu da racionalidade limitadora, a qual faz crer que teorias ultrapassadas são verdades inquestionáveis. Há de se enfrentar o desafio a questionamentos tais como: quais são os verdadeiros valores da humanidade? o que realmente é humanizador?

Diante de tais questionamentos torna-se imperativo a revisão das práticas organizacionais, como afirmam Santos e Silveira (2015), ficando evidente a necessidade de mais pesquisas teóricas e empíricas sobre a temática. No entanto, salienta-se que mesmo diante da complexidade da temática, sob uma abordagem crítica percebe-se a possibilidade de se vislumbrar organizações mais humanizadas por meio da gestão humanizada de pessoas, seguindo os preceitos de Omar Aktouf, estendendo assim para as práticas de liderança, uma liderança humanizada. Afinal, mesmo que ainda incipientemente, vislumbra-se a evolução da teoria sobre liderança numa perspectiva humanizada.

7. Referências

AKTOUF, O. **A administração entre a tradição e a renovação**. São Paulo: Atlas 1996.

_____. **Pós-globalização, administração e racionalidade econômica**: a síndrome do avestruz. São Paulo: Atlas, 2004.

_____. O que quer dizer gestão “humana” das pessoas na fase atual do capitalismo? In: **Encontro anual da ANPAD**. Rio de Janeiro (Painel convidado GPR) 37, 2013.

ALBUQUERQUE, A. S.; TRÓCCOLI, B. T. Desenvolvimento de uma escala de bem-estar subjetivo. **Psicologia: teoria e pesquisa**, v. 20, n. 2, p. 153-164, 2004.

AMORIM, M. C. S.; PEREZ, R. H. M. Poder e liderança: as contribuições de Maquiavel, Gramsci, Hayek e Foucault. **Revista de Ciências da Administração**, v. 12, n. 26, p. 189-220, jan/abril 2010. Doi:10.5007/2175-8077.2010v12n26p221

ARCHER, E. R. O mito da motivação. In: BERGAMINI, C. W.; CODA, R. **Psicodinâmica da vida organizacional**: motivação e liderança. São Paulo: Atlas, 1997.

BASS, B. M. **Handbook of leadership**: survey of theory and research. New York: The Free Press, 1990.

BASS, B. M.; AVOLIO, B. J. The implications of transactional and transformational leadership for individual, team and organizational development. **Research in Organizational Change and Development**, v. 4, p. 231-272, 1990.

BEDANI, E. R. Resiliência em gestão de pessoas: um estudo a partir da aplicação do “questionário de índice de resiliência: adultos” em gestores de uma organização de grande porte. 2008. 130 f. **Dissertação (Mestrado)** - Universidade Metodista de São Paulo, São Paulo, 2008.

V COLÓQUIO INTERNACIONAL DE EPISTEMOLOGIA E SOCIOLOGIA DA CIÊNCIA DA ADMINISTRAÇÃO

FLORIANÓPOLIS - SC - BRASIL (MARÇO/2015)

BERGAMINI, C. W. **Liderança: administração do sentido**. São Paulo: Atlas, 1994.

_____. **Motivação nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1997.

_____. **Psicologia aplicada à administração de empresas: psicologia do comportamento organizacional**. 4.ed. 4 reimpressão. São Paulo: Atlas, 2008.

BITENCOURT, Claudia e colaboradores. **Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

BURRELL, G.; MORGAN, G. **Sociological paradigms and organisational analysis: elements of the sociology of corporate life**. Ashgale Publishing: Burlington, 1979.

CHANLAT, J. F. Por uma antropologia da condição humana nas organizações. In: ____ (Org). **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1996.

_____. **Gestão empresarial: uma perspectiva antropológica**. Tradução de Laura Gillon. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

COUTINHO, D. D. R.; TEODÓSIO, A. S. S. Liderança sem líderes: novas perspectivas nos estudos sobre desenvolvimento e administração. In: ENCONTRO DA ANPAD, 38, 2014, Rio de Janeiro. Anais do... Rio de Janeiro: Anpad, 2014.

CROSSLEY, N. The phenomenological habitus and its construction. **Theory and Society**, v. 30, n. 1, p. 81-120, 2001.

CRUZ, M. R. P.; NUNES, A. J. S.; PINHEIRO, P. G. Teoria contingencial de Fiedler: aplicação prática da escala Least Preferred Co-Worker (LPC). **Texto para Discussão n. 08/2010**. Universidade da Beira Interior, Covilhã, Janeiro, 2010.

CRUZ, A. M. S.; FREITAS, A. A. F. Caracterização do estilo de liderança nas empresas públicas: o Caso da Companhia de Água e Esgoto do Ceará. In: ENCONTRO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E GOVERNANÇA, 1, 2004, Rio de Janeiro. **Anais do...**, Rio de Janeiro: Anpad, 2004.

DAVEL, E.; MACHADO, H. V. A dinâmica entre liderança e identificação: sobre a influência consentida nas organizações contemporâneas. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 5, n. 3, p. 107-126, set./dez. 2001.

DAVEL, E.; MACHADO, H. V.; GRAVE, P. Identificação e liderança nas organizações contemporâneas: por uma abordagem complementar. In: ENCONTRO DA ANPAD, 24, 2000, Florianópolis. **Anais do...** Florianópolis: Anpad, 2000.

DAVEL, E.; VASCONCELLOS, J. (Orgs.). **Recursos humanos e subjetividade**. Petrópolis: Vozes, 1995.

V COLÓQUIO INTERNACIONAL DE EPISTEMOLOGIA E SOCIOLOGIA DA CIÊNCIA DA ADMINISTRAÇÃO

FLORIANÓPOLIS - SC - BRASIL (MARÇO/2015)

DAVEL, E.; VERGARA, S. C.; BASTOS, A. V. B. (Coord.). **Gestão com pessoas e subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2001.

DELFINO, I. A. L., SILVA, A. B., ROHDE, L. R. A produção acadêmica sobre liderança no Brasil: Uma análise bibliométrica dos artigos publicados em eventos e periódicos entre 1995 e 2009. In: ENCONTRO DA ANPAD, 34, 2010, Rio de Janeiro. **Anais do...**, Rio de Janeiro: Anpad, 2010.

DRAGO, P. A. Teoria crítica e teoria das organizações. **Revista de Administração de Empresas**, v. 32, n. 2, p. 58-64, abr./jun. 1992.

DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2008.

FISCHER, A. L. **Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas: as pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.

FISCHER, L. A.; DUTRA, S. J.; AMORIM, C. A. W. (Orgs.). **Gestão de pessoas: desafios estratégicos das organizações contemporâneas**. São Paulo: Atlas, 2009.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2004.

GAULEJAC, V. **Gestão como doença social: ideologia, poder gerencialista e fragmentação social**. São Paulo: Ideias e Letras, 2007.

GIL, A. C. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

GOMES, A. R.; CRUZ, J. Abordagem carismática e transformacional: modelos conceituais e contributos para o exercício da liderança. **Psicologia USP**, v. 18, n. 3, p. 143-161, jul./set. 2007. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S0103-65642007000300008>>.

GRZYBOVSKI, D.; MOZZATO, A. R.; PEREIRA, A. S. (Orgs.). **Assédio moral no trabalho: múltiplos olhares**. Passo Fundo: Imed, 2012.

HALL, A.; NORDQVIST, M. Professional management in family businesses: toward an extended understanding. **Family Business Review**, v. 21, n. 1, p. 51-68, 2008.

JOKINEN, T. Global leadership competencies: a review and discussion. **Journal of European Industrial Training**, v. 29, n. 3, p. 199-216, 2004.

KOTTER, J. P. **O fator liderança**. São Paulo: Makron/McGraw-Hill, 1992.

V COLÓQUIO INTERNACIONAL DE EPISTEMOLOGIA E SOCIOLOGIA DA CIÊNCIA DA ADMINISTRAÇÃO

FLORIANÓPOLIS - SC - BRASIL (MARÇO/2015)

LANDINI, S. R. A alternativa como categoria em Lukács: a captura das mediações humano-genéricas. **Trans/Form/Ação**, v. 32, n. 2, p. 147-158, 2009. DO: /10.1590/S0101-31732009000200009>.

LAPIERRE, L. (Coord.). **Imaginário e liderança**: na sociedade, no governo, nas empresas e na mídia. São Paulo: Atlas, 1995. v. 1.

LONGO, F. A consolidação institucional do cargo de dirigente público. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 54, n. 2, p. 7-33, abr/jun, 2003.

MAQUIAVEL, N. **O Príncipe**. São Paulo: Abril, 1973. Coleção Os Pensadores.

MARUYAMA, A.; PAPPINI JR., C.; AMORIM, M. C. S. O centenário do taylorismo e os estudos sobre liderança. **Revista Administração em Diálogo**, v. 13, n. 2, p. 1-17, 2011.

MASLOW, A. H. **Introdução à psicologia do ser**. Rio de Janeiro: Tijuca, 1966. Coleção Anima.

_____. **Maslow no gerenciamento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

MAXWELL, J. C. **O livro de ouro da liderança**. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil, 2008.

McGREGOR, D. **Motivação e liderança**. São Paulo: Brasiliense, 1973.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. 2.ed., São Paulo: Atlas, 2002.

MORIN, E. **Ciência com consciência**. 5.ed., Portugal: Europa-America, 1982.

MOZZATO, A. R.; GRZYBOVSKI, D. Abordagem crítica nos estudos organizacionais: concepção de indivíduo na perspectiva emancipatória. **Cadernos EBAPE.BR**, v. XI, p. 503-519, 2013.

NELSON, R. E. Líderes e autoridade. In: NELSON, R. E.; SANT'ANNA, A. S. **Liderança entre a tradição, a modernidade e a pós-modernidade**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010. p. 117-146.

NELSON, R. E.; SANT'ANNA, A. S. **Liderança entre a tradição, a modernidade e a pós-modernidade**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

OLTRAMARI, A. P.; FRIDERICHS, B. P.; GRZYBOVSKI, D. Carreira, família e a dialógica do assujeitamento: o discurso vigente em uma revista popular de negócios. **Cadernos Ebape.BR**, v. 12, n. 1, artigo 6, jan./mar. 2014.

V COLÓQUIO INTERNACIONAL DE EPISTEMOLOGIA E SOCIOLOGIA DA CIÊNCIA DA ADMINISTRAÇÃO

FLORIANÓPOLIS - SC - BRASIL (MARÇO/2015)

OUIMET, G. As armadilhas dos paradigmas da liderança. **Revista de Administração de Empresas**, v. 42, n. 2, p. 8-16, abr./jun. 2002. <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75902002000200002>.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 9.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

SANTOS, L. L. S.; SILVEIRA, R. A. Por uma epistemologia das práticas organizacionais: a contribuição de Theodore Schatzki. **Organização & Sociedade**, v. 22, n. 72, p. 79-98, jan./mar. 2015.

TENBRUNSEL, A. E.; TIFFANY, L. G, NEALE, M. A.; BAZERMAN, M. H. Cognições em organizações. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. (orgs.). **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2002. v. 3.

TENÓRIO, F. G. (Re)visitando o conceito de gestão social. **Desenvolvimento em Questão**, v. 3, n. 5, p. 101-124, jan./jun. 2005.

TOLFO, S. R. Diferentes abordagens no estudo da liderança. In: BITTENCOURT, C. **Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais**. 2.ed. Porto Alegre: Bookman. 2010.

TURANO, L. M. Estudos sobre liderança segundo o The Leadership Quarterly: Quo Vadis? Uma análise bibliométrica de 2008 a 2013. In: ENCONTRO DA ANPAD, 38, 2014, Rio de Janeiro. **Anais do...** Rio de Janeiro: Anpad, 2014.

VECCHIO, R. P.; LIMONGI-FRANÇA, A. C. (Rev.). **Comportamento organizacional: conceitos básicos**. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

VERGARA, S. C. **Gestão de pessoas**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2003.

WHEATLEY, M. J. **Liderança e a nova ciência: descobrindo ordem num mundo caótico**. São Paulo: Cultrix, 2006.

WHITE, B. J.; PRYWES, Y. **A natureza da liderança**. Rio de Janeiro: Elsevier. 2007.

WU, F. Y. The relationship between leadership styles and foreign English teachers job satisfaction in adult English cram schools: evidences in Taiwan. **The Journal of American Academy of Business**, v. 14, n. 2, p. 75-82, mar., 2009.

ZANI, F. B.; TENÓRIO, Fernando G. Gestão social do desenvolvimento: o desafio da articulação de atores sociais no programa territórios da cidadania norte – RJ. **Organização & Sociedade**, v. 21, n. 68, p. 97-118, jan./mar., 2014.

V COLÓQUIO INTERNACIONAL DE EPISTEMOLOGIA E SOCIOLOGIA DA CIÊNCIA DA ADMINISTRAÇÃO

FLORIANÓPOLIS - SC - BRASIL (MARÇO/2015)

ⁱ Historie du marxisme. Paris: Fayard, 1987

ⁱⁱ É capaz de construir uma "ponte" entre o campo da economia e o da gestão, afirmando, com propriedade: uma releitura da economia-administração através de um fio condutor cuja originalidade é igual a exigência e profundidade intelectuais. O autor espera lançar as sementes para uma visão sobre economia e gestão, que seja mais próxima das origens do pensamento econômico, propondo-se a uma "humanização" das organizações e a um desmantelamento de uma "ordem" que preconiza o subdesenvolvimento e o relativo empobrecimento dos países do terceiro mundo. Síndrome do avestruz questiona os pressupostos de gurus da economia e da administração que insistem que o equilíbrio socioeconômico é possível através da reprodução das anomalias do sistema. Tanto quanto a estratégia do avestruz, de enfiar a cabeça na terra e fingir que não há perigo ao redor.

ⁱⁱⁱ Informação verbal do próprio autor durante sua conferência sobre o tema Humanismo nos Estudos Organizacionais, no III Congresso Internacional de Pós-Graduações e Pesquisas Latinas em Administração e Estudos Organizacionais, realizado no mês de agosto de 2014, em Porto Alegre.