



Evento: XXVI Jornada de Pesquisa

GESTÃO HUMANIZADA E ABORDAGENS CONCEITUAIS A PARTIR DE UM ESTUDO BIBLIOMÉTRICO: CONTRIBUIÇÕES PARA ORGANIZAÇÕES E TERRITÓRIOS¹

**HUMANIZED MANAGEMENT AND CONCEPTUAL APPROACHES
FROM A BIBLIOMETRIC STUDY: CONTRIBUTIONS
TO ORGANIZATIONS AND TERRITORIES**

**Juliana da Fonseca Capssa Lima Sausen², Daniel Knebel Baggio³,
Luis Felipe Dias Lopes⁴**

¹ Trabalho resultante de Tese de Doutorado (em andamento) do PPGDR - UNIJUI.

² Aluna do Doutorado do Programa de PPGDR – UNIJUI. Bolsista Prosuc/Capes.

³ Professor Doutor do PPGDR – UNIJUI.

⁴ Professor Doutor do PPGA – UFSM.

RESUMO

A gestão humanizada tem tido cada vez mais destaque nos estudos e nas práticas cotidianas organizacionais e territoriais. Com o objetivo de investigar as principais abordagens teóricas e conceituais do campo da gestão humanizada, foi realizado um estudo bibliométrico sobre este campo, em periódicos internacionais com alto fator de impacto, na base de dados *Web of Science*, no período de 1976 a 2019, utilizando as técnicas de cocitação e análise fatorial exploratória. Os dados coletados elucidaram quatro abordagens teóricas: cultura ética organizacional, capital social, comportamento moral e antropomorfismo. Os resultados confirmam a inter-relação da gestão humanizada com as quatro abordagens elucidadas, bem como a relevância da gestão humanizada nos estudos organizacionais e territoriais, com destaque para tais abordagens. Esse estudo contribui para ampliar o entendimento dos marcos científicos que permeiam a gestão humanizada, possibilitando desenvolver futuros estudos nesse campo, com base nas lacunas conceituais e empíricas identificadas.

Palavras-chave: Gestão humanizada. Estudos organizacionais e territoriais. Bibliometria.

ABSTRACT

Humanized management is a theme that has been increasingly highlighted in studies and in daily organizational and territorial practices. In order to investigate the main theoretical and conceptual approaches in the field of humanized management, a bibliometric study was carried out on this field, in international journals with a high impact factor, in the Web of Science database, from 1976 to 2019, using cocitation techniques and exploratory factor analysis. The data collected elucidated four theoretical approaches: organizational ethical culture, social



capital, moral behavior and anthropomorphism. The results confirm the interrelation of humanized management with the four elucidated approaches, as well as the relevance of humanized management in organizational and territorial studies, with emphasis on such approaches. This study contributes to broaden the understanding of the scientific milestones that permeate humanized management, making it possible to develop future studies in this field, based on the conceptual and empirical gaps identified.

Keywords: Humanized management. Organizational and territorial studies. Bibliometrics.

INTRODUÇÃO

Estratégias diferenciadas surgem como alternativas para melhorar os contextos e as articulações entre os atores e as dinâmicas, de modo a construir vantagens sustentáveis para as organizações e seus territórios e comunidades. Tem-se, a partir deste contexto, a gestão humanizada como temática consistente para os estudos organizacionais e como ferramenta estratégica valorativa para o alcance da sustentabilidade das empresas e dos territórios.

Superando, portanto, o modelo mecanicista que considera as empresas como máquinas e os humanos como recursos e peças da engrenagem, busca-se, a partir do paradigma da complexidade, procurar entender as organizações como organismos vivos, pelos quais as pessoas e suas percepções e inter-relações se constituem como células vitais para o desenvolvimento organizacional, como também da sociedade (WHEATLEY, 1999).

A gestão humanizada é, portanto, em um modelo de gestão voltado para pessoas e/ou para o ambiente, agregando valores, além da maximização do retorno financeiro, promovendo a melhoria na qualidade de vida e de trabalho, a construção de relações mais democráticas e justas, a mitigação das desigualdades e diferenças, contribuindo para o desenvolvimento das pessoas sob os mais diversos aspectos – físico, emocional, intelectual e espiritual – possibilitando a eliminação de desequilíbrios ecológicos, a superação de injustiças sociais, o apoio a atividades comunitárias e o exercício da cidadania (VERGARA; BRANCO, 2001).

Portanto, considerando a relevância da gestão humanizada para os estudos e dinâmicas internas e externas organizacionais, assim como a pertinência de se procurar compreender mais a fundo as implicações teóricas, empíricas e metodológicas que norteiam esta temática, esta pesquisa buscou investigar as principais abordagens teóricas de pesquisas acadêmico-científicas no campo da gestão humanizada, mediante a realização de um estudo bibliométrico,



a partir das técnicas de cocitação e de análise fatorial exploratória.

Quanto à estrutura do artigo, além desta introdução, na sequência, são apresentadas a metodologia do estudo, os resultados da pesquisa, incluindo os dados estatísticos e as abordagens conceituais do campo da gestão humanizada, a discussão dos resultados e, por fim, as considerações finais e as referências utilizadas para o embasamento do estudo.

METODOLOGIA

Este estudo utiliza como método a bibliometria, técnica quantitativa e estatística que mede índices de produção e disseminação do conhecimento em determinada área (GUEDES; BORSCHIVER, 2005). A seleção da amostra foi realizada por meio de palavra-chave na base de dados *Web of Science*, “*humanized managem**”. Refinou-se a busca em artigos de língua inglesa, pelas categorias “*management*”, “*business*”, “*economics*” e “*business finance*”.

A busca gerou 102 artigos, publicados de 1976 e 2019, ou seja, do ano da primeira publicação sobre gestão humanizada até o ano mais recente de publicações desta temática, tendo como base o ano de 2020, período em que os dados foram gerados para a análise. Por se tratar de tema com poucas publicações, foi considerado para a análise todo o período das publicações.

A amostra da pesquisa totalizou 997 citações dos artigos científicos e 3.384 referências citadas nestes artigos. Contudo, para este estudo, foram analisadas as referências mais citadas nesta amostra, mediante o emprego da técnica de bibliometria, denominada de cocitação.

A cocitação ocorre quando dois artigos são citados em conjunto em um ou mais artigos. Nessa análise, é medido o grau de ligação entre esses dois ou mais artigos pelo número de documentos que os citam, revelando padrões de associação entre os autores (GUEDES; BORSCHIVER, 2005). Este tipo de análise contribui para mapear a herança intelectual de determinado campo, com base em publicações de alto impacto (VOGEL; GÜTTEL, 2013).

Para tanto, estruturou-se uma matriz quadrada de coocorrência de cocitação das referências da amostra, pelo *software Bibexcel*. Esta primeira matriz continha 72 documentos, com, no mínimo, duas citações, resultando em uma matriz quadrada de 43 documentos, após exclusão das comunalidades – quantia total de variância que uma variável original compartilha com as outras variáveis na análise – e de cargas da AFE com valores menores que 0,4 (HAIR



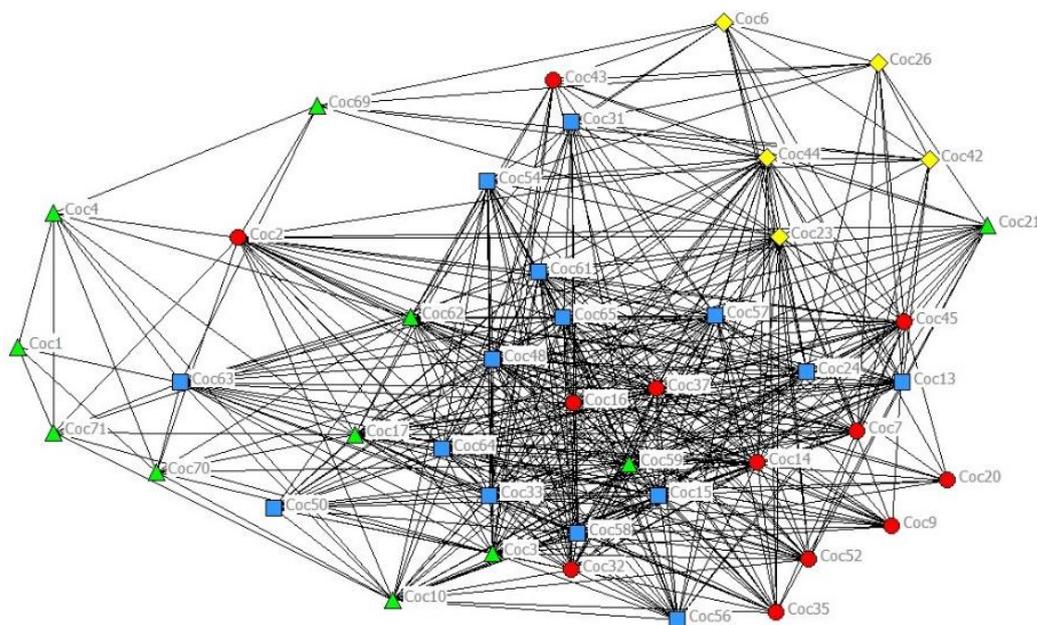
et al., 2009), sendo mantidas apenas as referências correspondentes aos artigos científicos.

ANÁLISE FATORIAL EXPLORATÓRIA E REDE DE COCITAÇÃO

Com relação à análise fatorial exploratória – empregada com o *software Statistical Package for the Social Sciences* – SPSS, os métodos utilizados convergiram para um número de quatro fatores. Estes fatores explicam 83% da variância total da amostra e apresentam KMO – Critério de Kaiser-Meyer-Olkin – de 0,861, classificado como ótimo (HAIR *et al.*, 2009).

Optou-se por destacar visualmente os resultados da AFE, por meio da rede de cocitação, elaborada com suporte do *software Ucinet*. Esta rede (Figura 1) apresenta as inter-relações dos 43 artigos da amostra e as identificações destes artigos com os componentes da AFE.

Figura 1 – Rede de cocitação



Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Por fim, com base nestes aspectos e nas leituras dos artigos da amostra de cocitação, os fatores identificados na AFE, correspondentes às quatro abordagens teóricas do campo da gestão humanizada, foram denominados da seguinte forma: cultura ética organizacional (fator 1), capital social (fator 2), antropomorfismo (fator 3) e comportamento moral (fator 4).



ABORDAGENS CONCEITUAIS DO CAMPO DA GESTÃO HUMANIZADA

ÉTICA NA HUMANIZAÇÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL

Com relação à cultura ética organizacional, primeira abordagem da gestão humanizada e, também, a mais densa e coesa dos quatro fatores deste campo de análise, considerando a cultura como o processo pelo qual o aprendizado é simultaneamente um processo comportamental, cognitivo e emocional (SCHEIN, 1990), pesquisas publicadas de 1979 a 2002, abordam a cultura organizacional como conceito inerente às áreas da psicologia, filosofia e ética, destacando a relevância da humanização na gestão e nas dinâmicas internas e externas organizacionais, com base na conduta moral e ética dos indivíduos atuantes nestes cenários.

Neste contexto, em que a origem e evolução organizacional se concretizam mediante processos coletivos e cooperativos de formação de virtudes e caráter (PETTIGREW, 1979; DEAL; KENNEDY, 1982; KILMANN; SAXON; SERPA, 1985), cabe destacar a importância da ética na cultura organizacional, mais especificamente, nas tomadas de decisões (TREVINO; 1986; HORVATH; 1995) que envolvem as estratégias e ações, responsáveis por atuar no desempenho das organizações, seus agentes e contextos (PETERS; WATERMAN, 1982).

Deste modo, na arena simultânea de contingência e de complexidade em que as organizações estão inseridas (TREVINO; 1990) e em contraposição ao *mainstream* organizacional que valoriza a dimensão financeira em detrimento das dimensões social e ambiental (STEAD; WORRELL; STEAD, 1990; GORDON; DITOMASO, 1992; GOLDSTEIN, 1999), a cultura ética organizacional tem alta capacidade de modificar e otimizar valores pessoais dentro da organização (DOUGLAS; DAVIDSON; SCHWARTZ, 2001).

Assim, com base em um modelo moral de liderança (SIMS; BRINKMAN, 2002), a ética é influenciada pela cultura organizacional (SIMS, 2000), ao mesmo tempo em que a influencia, reacendendo a autonomia e descentralização dos processos que repercutem na participação ativa dos funcionários e demais agentes organizacionais nas tomadas de decisões. É, necessária, portanto, uma maior conscientização das dinâmicas que envolvem os aspectos éticos na cultura organizacional (TREVINO, 1990), considerando a influência da ética no desempenho organizacional, a coexistência entre competitividade e responsabilidade moral, e a influência



dos funcionários na cultura ética organizacional (STEAD; WORRELL; STEAD, 1990).

Estes aspectos contribuem para transformar positivamente a cultura organizacional (SIMS, 1992) e promover a humanização da gestão, possibilitando melhores resultados e um efetivo e sistemático desempenho organizacional e territorial a longo prazo, mediante a ressignificação de valores e condutas que permeiam as organizações, seus agentes e ambientes.

CAPITAL SOCIAL: ATRIBUTO HUMANO VALORATIVO

Quanto à segunda abordagem da gestão humanizada, artigos dos anos de 1986 a 2003 trazem à tona a relevância do capital social. Deste modo, com base nas dimensões estrutural, relacional e cognitiva (NAHAPIET; GHOSHAL, 1998) e em princípios de conexão, confiança e cooperação (PRUSAK; COHEN, 2001), o capital social se fundamenta no ser humano e nas suas relações, se constituindo como importante atributo valorativo organizacional.

Tal atributo é um ativo duradouro, apropriado, conversível, diferenciado, precisa de manutenção, não é inteiramente único, não é mensurável e pode melhorar a eficiência dos recursos econômicos (ADLER; KWON, 2002), considerando as pessoas como ativos a serem desenvolvidos, em vez de custos a serem minimizados (LEANA; VON BUREN, 1999).

Entendido, ainda, como a boa vontade gerada pelo tecido das relações sociais e mobilizada para facilitar a ação, o capital social reflete o caráter de confiança compartilhada, mediante princípios éticos (HOSMER, 1985; KORSGAARD; SCHWEIGER; SAPIENZA; 1995) e objetivos coletivos originados de relações e laços estabelecidos (BURT, 1997; ADLER; KWON, 2002), provendo recursos para indivíduos, grupos, organizações e comunidades, facilitando caminhos para ações coletivas bem-sucedidas (LEANA; VAN BUREN, 1999).

Assim, se bem implementado, o capital social vem a ser um valioso atributo otimizador da vantagem competitiva organizacional, uma vez que o fortalecimento e otimização das redes sociais, juntamente com boas práticas de emprego (LEANA; VAN BUREN, 1999), podem influenciar positivamente no bem-estar pessoal, no desenvolvimento do capital intelectual e no conseqüente comprometimento dos indivíduos (DESSLER; 1999), contribuindo para o alcance de resultados organizacionais mais eficazes e melhor desempenho de todos a longo prazo.



E para além dos contextos internos organizacionais, o capital social tem a capacidade de incentivar comportamentos de cidadania (BOLINO; TURNLEY; BLOODGOOD, 2002) e projetar empresas como pilar para a vida social, na busca por maior qualidade moral no homem, virtudes humanas entre pessoas e empresas, e comunidades mais eficientes (MELÉ, 2003b).

Logo, em contraposição ao contexto competitivo e turbulento do mundo corporativo (DESSLER, 1999; ADLER; KWON, 2002) e mediante modelos e práticas de gestão que negligenciam princípios éticos (GELLERMAN, 1986) e de confiança (ELANGOVAN; SHAPIRO, 1998), reduzindo pessoas a custos; o capital social vem a ser recurso transformador no sentido de considerar as pessoas e seus valores no centro dos negócios corporativos como parte de algo maior, mais significativo e, também, que faça a diferença para a humanidade.

IDENTIDADE E COMPORTAMENTO MORAL NAS RELAÇÕES HUMANAS

O comportamento moral, terceira abordagem da gestão humanizada, expresso pela subjetividade do indivíduo diante das relações que este indivíduo estabelece consigo e com outras pessoas, compreende pesquisas científicas publicadas entre os anos de 1959 e 2010, que tratam dos contextos e do caráter moral das diversas projeções no que tange a estas interações. A interação – fator fundamental das relações sociais estabelecidas – assume influência recíproca de indivíduos sobre as ações uns dos outros, na presença imediata um do outro. A partir deste aspecto, quando um indivíduo desempenha a mesma parte para o mesmo público, em diferentes ocasiões, é provável que surja um relacionamento social (GOFFMAN, 1959).

Ainda, quando um indivíduo projeta uma definição da situação e faz uma alegação implícita ou explícita de ser uma pessoa de um tipo específico, automaticamente exerce uma exigência moral sobre os demais. Portanto, ao enfatizar que a definição inicial da situação projetada por um indivíduo tende a fornecer um plano para a atividade cooperativa que se segue, não se deve ignorar que qualquer definição projetada de determinada situação também apresenta um caráter moral distinto (GOFFMAN, 1959). Afinal, várias são as condutas e as impressões, interpretações e consequências que surgem das relações sociais entre os indivíduos.

A partir daí, os estudos abordam desde a análise de situações não verbais de comunicação cotidiana (GOFFMAN, 1959); narrativas coletivas como influenciadoras de



percepções, interpretações e comportamentos da vida social, contribuindo para transformações e evoluções da cultura organizacional (BOJE, 1991); novo olhar sobre a ética frente ao papel da identidade moral no controle do comportamento dos indivíduos (MCPHAIL, 1999); até abordagens reivindicadoras perante a racionalidade instrumental corporativa, incluindo proposta de recursos éticos e morais para a consolidação de uma cultura humanizadora organizacional (MELÉ, 2003a) e a resignificação do desenvolvimento sustentável, voltada para preocupações pessoais, políticas e organizacionais quanto a questões das esferas social e ambiental, alicerçada tanto pela ciência como por valores religiosos e morais (GRAY; 2010).

Portanto, a identidade e comportamento moral que regem cada indivíduo, bem como as relações pessoais, impactam das mais diversas formas e nos mais variados contextos; ao passo que a base da humanização, em estudos organizacionais e territoriais, está na afirmação de princípios éticos projetados por meio de virtudes, linguagens e comportamentos morais, individuais e coletivos, no sentido de construir e estabelecer uma conduta transformadora e positiva em todos os agentes e segmentos, em nível de mercado e sociedade, perante o mundo.

ANTROPOMORFISMO: CARACTERÍSTICAS E PROJEÇÕES HUMANAS

Já o antropomorfismo, com publicações realizadas de 1968 a 2013, encerra as abordagens de gestão humanizada. Ato que implica em atribuir características exclusivamente humanas a comportamentos reais ou imaginados de agentes não humanos (EPLEY; WAYTZ; CACIOPPO, 2007), o antropomorfismo, mediante contribuições da psicologia, acende debates científicos em torno das características e projeções humanas nos mais diferentes contextos.

Diante do antropomorfismo, pessoas atribuem características humanas a uma variedade de agentes sobrenaturais, tecnológicos e biológicos, além de estados materiais ou objetos, até conceitos abstratos (WAYTZ; EPLEY; CACIOPPO, 2010). Essa tendência a antropomorfizar agentes não humanos figura com destaque em domínios que vão desde a religião até as mais diversas áreas, como marketing, finanças, direito, ciência da computação, entre outras.

Mediante proximidades com o caráter simbólico, empirista e emergente da teoria fundamentada em dados (GLASER; STRAUSS, 1967) e com a teoria do autoconceito, caracterizada pela totalidade de pensamentos e sentimentos (reais, ideais e sociais) dos



indivíduos sobre si (SIRGY, 1982); o antropomorfismo, como ato de humanização, abarca uma série de agentes, estados e conceitos (WAYTZ; EPLEY; CACIOPPO, 2010), trazendo reflexões e implicações para as mais diversas áreas do conhecimento e suas práticas.

Neste contexto, o comportamento do consumidor projeta o marketing como área de destaque em estudos sobre antropomorfismo, estudos estes que tratam da influência do autoconceito nas tomadas de decisões do consumidor (SIRGY, 1982), das implicações variadas da personalidade de marca nas preferências de consumo (AAKER, 1997), da eficácia e consequências da antropomorfização de produtos mediante esquemas e recursos apresentados (AGGARWAL; MCGILL, 2007) e dos efeitos comportamentais automáticos nas pessoas perante a pré-ativação de marcas antropomorfizadas (AGGARWAL; MCGILL, 2012).

Tratando-se de uma visão sistêmica e emergente, são evidenciados estudos sobre fatores desencadeadores e influenciadores do antropomorfismo, a relação do antropomorfismo com a consideração moral e de que forma o antropomorfismo atua em processos de desumanização (EPLEY; WAYTZ; CACIOPPO, 2007, 2010; WAYTZ *et al.*, 2010). Somam-se a isto, pesquisas sobre respostas comportamentais automáticas geradas pelo antropomorfismo (CHARTRAND; FITZSIMONS; FITZSIMONS, 2008) e a relação do antropomorfismo com o bem-estar e a natureza (TAM; LEE; CHAO, 2013). Todas estas pesquisas refletindo e moldando concepções sobre o mundo não humano, a partir de projeções do mundo humano.

IMPLICAÇÕES CIENTÍFICAS DAS ABORDAGENS DE GESTÃO HUMANIZADA

Com base nestas abordagens, percebe-se que a cultura ética organizacional e o capital social estão fortemente inter-relacionados no campo da gestão humanizada, em comparação ao comportamento moral e ao antropomorfismo, embora estes dois fatores tenham também a sua relevância e contribuição nos estudos e pesquisas de ordem científica sobre esta temática.

Portanto, evidenciar a atuação da gestão humanizada na arena científica requer levar em consideração uma cultura organizacional alicerçada na conduta ética dos gestores e demais indivíduos atuantes nesta cultura (cultura ética organizacional); princípios de conexão, confiança, cooperação e cidadania como orientadores das relações e laços sociais que regem as dinâmicas internas e externas organizacionais (capital social); a subjetividade e consciência



moral que guiam o comportamento dos indivíduos consigo mesmos e com outras pessoas e agentes (comportamento moral); e as diversas projeções de caráter humano nos diferentes contextos, ressignificando conceitos e práticas do mundo humano (antropomorfismo).

A maioria dos estudos de gestão humanizada trata sobre a cultura ética organizacional (15), seguida de capital social (12), antropomorfismo (11) e comportamento moral (cinco). Em termos metodológicos, são evidenciadas pesquisas qualitativas e quantitativas, embora a maioria das pesquisas seja de abordagem qualitativa, com exceção do antropomorfismo. Destacam-se, ainda, estudos teóricos, mas também empíricos (principalmente em cultura ética organizacional e antropomorfismo), e estudos de caráter experimental sobre antropomorfismo.

Ainda, com base nas publicações, constata-se que o comportamento moral e o antropomorfismo mantêm-se em evidência nos debates científicos da gestão humanizada, pois suas primeiras publicações tiveram início entre quatro e cinco décadas atrás, e as mais recentes datam de sete a 10 anos atrás. Já a cultura ética organizacional e o capital social são abordagens mais pontuais, que emergiram mais tardiamente (duas décadas após), tendo finalizado seu ciclo de publicações em períodos anteriores às outras abordagens (há pelo menos 17 anos).

Porém, independente de datas, as abordagens contribuem cientificamente para o conhecimento e estudos posteriores de gestão humanizada. No cenário metodológico, possibilitando transformações efetivas neste campo temático, destaca-se a relevância constante de estudos empíricos e aplicados. Soma-se a isto, a importância de mais estudos com medidas e indicadores quantitativos, permitindo maior mensuração e consistência dos construtos e variáveis das temáticas abordadas (HOSMER, 1995; LEANA; VAN BUREN, 1999).

Estudos das consequências negativas da utilização ineficaz ou não apropriação das vertentes abordadas são destacados (AAKER, 1997; ADLER; KWON, 2002; BOLINO; TURNLEY; BLOODGOOD, 2002; SIMS; BRINKMAN, 2002; CHARTRAND; FITZSIMONS; FITZSIMONS, 2008; GRAY, 2010; (WAYTZ; EPLEY; CACIOPPO, 2010), além de perspectivas de olhares multifacetados e abrangentes da gestão humanizada (STEAD; WORRELL; STEAD, 1990; AAKER, 1997; GORDON; DITOMASO, 1992; ADLER; KWON, 2002; AGGARWAL; MCGILL, 2007; GRAY, 2010; TAM; LEE; CHAO, 2013).



Apesar de todos estes estudos terem destacado abordagens fundamentais para o entendimento e a aplicabilidade da gestão humanizada, apenas dois deles, da autoria de Melé (2003a, 2003b) trataram diretamente do termo “gestão humanizada” sob uma perspectiva mais integrada e ampla, embora nenhum dos estudos da amostra tenha abordado conjuntamente todas as abordagens, variáveis e segmentos que constituem o campo da gestão humanizada.

Ainda, no que condiz à relevância da gestão humanizada para os estudos e resultados organizacionais, o desempenho constitui-se como assunto em pauta nas pesquisas analisadas. Face a isto, Melé (2003a) destaca a continuidade de seus estudos e pesquisas em conjunto com a necessidade de outras pesquisas para aprofundar a relação entre conceitos e formas práticas de realização da gestão humanizada e melhor entender a influência de uma cultura humanizadora organizacional com o intuito de melhorar o desempenho e gerar capital social.

Neste sentido, embora haja estudos sobre a relevância das abordagens de gestão humanizada para o desempenho e sustentabilidade das empresas e alguns de seus agentes, são percebidas lacunas de investigação quanto à relação da gestão humanizada com o desempenho sustentável em seu contexto mais amplo. Afinal, a maioria dos estudos da amostra trata sobre como as mudanças de questões morais, éticas e estratégicas do campo social podem contribuir para o desempenho econômico organizacional, ao passo que apenas Melé (2003a, 2003b), Gray (2010) e Tam, Lee e Chao (2013) trazem questões ambientais para este campo de análise.

Assim, considerando a gestão humanizada e sua relevância para estudos organizacionais, tornam-se fundamentais pesquisas mais consistentes e sistêmicas neste campo. Primeiro, identificando claramente o construto da gestão humanizada, reunindo todas as suas variáveis e atributos para posterior aplicação empírica. Em seguida, buscando abarcar em um mesmo grau de relevância, as três dimensões da sustentabilidade (social, econômica e ambiental) enquanto medidas de desempenho voltadas para as organizações, assim como para todos os *stakeholders* envolvidos nas suas dinâmicas internas e externas de atuação.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando a relevância da gestão humanizada para os estudos e para o desenvolvimento das dinâmicas internas e externas organizacionais, alcançando os territórios,



e a pertinência de procurar compreender mais a fundo as implicações teóricas, empíricas e metodológicas que norteiam esta temática, este artigo cumpriu o objetivo de investigar as principais abordagens teóricas e conceituais do campo da gestão humanizada.

Levando em conta as buscas realizadas na base de dados *Web of Science*, o método bibliométrico e mediante leituras realizadas nos artigos da amostra do estudo, foram elucidadas quatro abordagens teóricas. Tais abordagens compreendem: cultura ética organizacional, capital social, antropomorfismo e comportamento moral. Os resultados confirmam a inter-relação da gestão humanizada com estas quatro correntes, assim como a relevância da gestão humanizada nos estudos organizacionais e territoriais, com destaque para estas abordagens.

O estudo possibilita relevantes contribuições acadêmico-científicas, teóricas e práticas, para o campo da gestão humanizada. Primeiramente, devido ao ineditismo de um estudo bibliométrico acerca da temática da gestão humanizada. Também, por todo o arcabouço teórico e metodológico construído ao longo dos anos, que permitiu aprofundar o conhecimento da temática. E, ainda, por contribuir com novos significados, perspectivas e aplicabilidades para o campo da gestão humanizada e para os estudos organizacionais e territoriais.

Destacam-se as contribuições sociais do estudo, uma vez que abre caminhos de ressignificação e evolução frente à lógica instrumental do mundo corporativo e em sociedade, projetando o ser humano, seus conceitos, virtudes, valores, condutas e inquietações no centro nos negócios corporativos, proporcionando recursos voltados para a qualidade moral e bem comum e coletivo, como parte de algo maior, mais significativo e que faça a diferença.

Tornam-se, ainda, fundamentais pesquisas cada vez mais consistentes e sistêmicas neste campo. Os estudos futuros devem, portanto, perpassar desde os contextos internos até os contextos mais amplos, em prol de uma contribuição moral, benéfica, transformadora e integradora. E, conforme houverem mais publicações sobre gestão humanizada, sugere-se estudo utilizando o método bibliométrico de pareamento para identificar as frentes de pesquisa.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AAKER, J. L. Dimensions of brand personality. **Journal of Marketing Research**, v. 34, n. 3, p. 347-356, 1997.



ADLER, P. S.; KWON, S.-W. Social capital: prospects for a new concept. **The Academy of Management Review**, v. 27, n. 1, p. 17-40, 2002.

AGGARWAL, P.; MCGILL, A. L. Is that car smiling at me? Schema congruity as a basis for evaluating anthropomorphized products. **Journal of Consumer Research**, v. 34, n. 4, p. 468–479, 2007.

AGGARWAL, P.; MCGILL, A. L. When brands seem human, do humans act like brands? Automatic behavioral priming effects of brand anthropomorphism. **Journal of Consumer Research**, v. 39, n. 2, p. 307–323, 2012.

BOJE, D. M. The storytelling organization: a study of story performance in an office-supply firm. **Administrative Science Quarterly**, v. 36, n. 1, p. 106-126, 1991.

BOLINO, M. C.; TURNLEY, W. H.; BLOODGOOD, J. M. Citizenship behavior and the creation of social capital in organizations. **The Academy of Management Review**, v. 27, n. 4, p. 505-522, 2002.

BURT, R. S. The contingent value of social capital. **Administrative Science Quarterly**, v. 42, n. 2, p. 339-365, 1997.

CHARTRAND, T. L.; FITZSIMONS, G. M.; FITZSIMONS, G. J. Automatic effects of anthropomorphized objects on behavior. **Social Cognition**, v. 26, n. 2, p. 198–209, 2008.

DEAL, T. E.; KENNEDY, A. A. **Corporate cultures: the rites and rituals of corporate life**. Reading: Addison-Wesley, 1982.

DESSLER, G. How to earn your employees' commitment. **Academy of Management Perspectives**, v. 13, n. 2, p. 58–67, 1999.

DOUGLAS, P. C.; DAVIDSON, R. A.; SCHWARTZ, B. N. The effect of organizational culture and ethical orientation on accountants' ethical judgments. **Journal of Business Ethics**, v. 34, n. 2, p. 101–121, 2001.

ELANGOVA, A. R.; SHAPIRO, D. L. Betrayal of trust in organizations. **The Academy of Management Review**, v. 23, n. 3, p. 547-566, 1998.

EPLEY, N.; WAYTZ, A.; CACIOPPO, J. T. On seeing human: a three-factor theory of anthropomorphism. **Psychological Review**, 114(4), 864–886, 2007.

GELLERMAN, S. W. Why “good” managers make bad ethical choices? **Harvard Business Review**, v. 64, p. 85-90, 1986.



GLASER, B. G.; STRAUSS, A. L. **The discovery of grounded theory**: strategies for qualitative research. Chicago: Aldine Publishing Co., 1967.

GOFFMAN, E. Presentation of self in everyday life. **American Journal of Sociology**, v. 55, p. 6-7, 1959.

GOLDSTEIN, J. Reviews: the paradox principles: how high-performance companies manage chaos, complexity, and contradiction to achieve superior results. Price Waterhouse Change Integration Team. **Emergence**, v. 1, n. 2, p. 182-187, 1999.

GORDEN, W. I. Corporate cultures: the rites and rituals of corporate life. **The Academy of Management Review**, v. 9, n. 2, p. 365, 1984.

GORDON, G. G.; DITOMASO, N. Predicting corporate performance from organizational culture. **Journal of Management Studies**, v. 29, n. 6, p. 783-798, 1992.

GRAY, R. Is accounting for sustainability actually accounting for sustainability... and how would we know? An exploration of narratives of organisations and the planet. **Accounting, Organizations and Society**, v. 35, n. 1, p. 47-62, 2010.

GUEDES, V. L.; BORSCHIVER, S. Bibliometria: uma ferramenta estatística para a gestão da informação e do conhecimento, em sistemas de informação, de comunicação e de avaliação científica e tecnológica. In: ENCONTRO NACIONAL DE CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO – CINFORM, 6, 2005, Salvador. **Anais [...]**. Salvador: ICI/UFBA, 2005.

HAIR, J. F. *et al.* **Análise multivariada de dados**. Tradução de Adonai Schlup Sant'Anna. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HORVATH, C. M. Excellence v. effectiveness: Macintyre's critique of business. **Business Ethics Quarterly**, v. 5, n. 3, p. 499-532, 1995.

HOSMER, L. T. Trust: the connecting link between organizational theory and philosophical ethics. **Business Ethics Quarterly**, v. 20, n. 2, 379-403, 1995.

KILMANN, R. H.; SAXON, M. J.; SERPA, R. **Gaining control of the corporate culture**. San Francisco: Jossey-Bass, 1985.

KORSGAARD, M. A.; SCHWEIGER, D. M.; SAPIENZA, H. J. Building commitment, attachment, and trust in strategic decision-making teams: the role of procedural justice. **Academy of Management Journal**, v. 38, n. 1, p. 60-84, 1995.

LEANA, C. R.; VAN BUREN III, H. J. Organizational social capital and employment practices. **The Academy of Management Review**, v. 24, n. 3, p. 538-555, 1999.



MCPHAIL, K. The threat of ethical accountants: an application of Foucault's concept of ethics to accounting education and some thoughts on ethically educating for the other. **Critical Perspectives on Accounting**, v. 10, n. 6, p. 833–866, 1999.

MELÉ, D. Organization humanizing cultures: do they generate social capital? **Journal of Business Ethics**, v. 45, n.1/2, p. 3–14, 2003a.

MELÉ, D. The challenge of humanistic management. **Journal of Business Ethics**, v. 44, n. 1, p. 77–88, 2003b.

NAHAPIET, J.; GHOSHAL, S. Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. **The Academy of Management Review**, v. 23, n. 2, p. 242-266, 1998.

PETERS, T. J.; WATERMAN, R. H. **In search of excellence**: lessons from America's best-run companies. Nova York: Harper & Row, 1982.

PETTIGREW, A. M. On studying organizational cultures. **Administrative Science Quarterly**, v. 24, n. 4, p. 570-581, 1979.

PONDY, L. R. Gaining control of the corporate culture. **Human Resource Management**, v. 25, n. 4, p. 631-637, 1986.

PRUSAK, L.; COHEN, D. How to invest in social capital. **Harvard Business Review**, v. 79, n. 6, p. 86-93, 2001.

SCHEIN, E. H. Organizational culture. **American Psychologist**, v. 45, n. 2, p. 109–119, 1990.

SIMS, R. R. The challenge of ethical behavior in organizations. **Journal of Business Ethics**, v. 11, n. 7, p. 505–513, 1992.

SIMS, R. R. Changing an organization's culture under new leadership. **Journal of Business Ethics**, v. 25, n. 1, p. 65–78, 2000.

SIMS, R. R.; BRINKMAN, J. Leaders as moral role models: the case of John Gutfreund at Salomon Brothers. **Journal of Business Ethics**, v. 35, n. 4, p. 327–339, 2002.

SIRGY, M. J. Self-concept in consumer behavior: a critical review. **Journal of Consumer Research**, v. 9, n. 3, p. 287-300, 1982.

STEAD, W. E.; WORRELL, D. L.; STEAD, J. G. An integrative model for understanding and managing ethical behavior in business organizations. **Journal of Business Ethics**, v. 9, n. 3, p. 233–242, 1990.



STRUTZEL, E. The discovery of grounded theory; strategies for qualitative research. **Nursing Research**, v. 17, n. 4, p. 364, 1968.

TAM, K.-P.; LEE, S.-L.; CHAO, M. M. Saving Mr. Nature: anthropomorphism enhances connectedness to and protectiveness toward nature. **Journal of Experimental Social Psychology**, v. 49, n. 3, p. 514–521, 2013.

TREVINO, L. K. Ethical decision making in organizations: a person-situation interactionist model. **The Academy of Management Review**, v. 11, n. 3, 601-617, 1986.

TREVINO, L. K. A cultural perspective on changing and developing organizational ethics. **Research in Organizational Change and Development**, v. 4, n. 2, p. 195-230, 1990.

VAN DE VEN, A. H. In search of excellence - lessons from America's best-run companies. **Administrative Science Quarterly**, v. 28, n. 4, p. 621, 1983.

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

VOGEL, R.; GÜTTEL, W. H. The dynamic capability view in strategic management: a bibliometric review. **International Journal of Management Reviews**, v. 15, n. 4, p. 426-446, 2013.

WAYTZ, A.; CACIOPPO, J.; EPLEY, N. Who sees human? The stability and importance of individual differences in anthropomorphism. **Perspectives on Psychological Science**, v. 5, n. 3, p. 219–232, 2010.

WAYTZ, A.; EPLEY, N.; CACIOPPO, J. T. Social cognition unbound: insights into anthropomorphism and dehumanization. **Current Directions in Psychological Science**, v. 19, n. 1, p. 58–62, 2010.

WAYTZ, A. *et al.* Making sense by making sentient: effectance motivation increases anthropomorphism. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 99, n. 3, p. 410–435, 2010.

WHEATLEY, M. J. **Liderança e a nova ciência**. São Paulo: Cultrix, 1999.