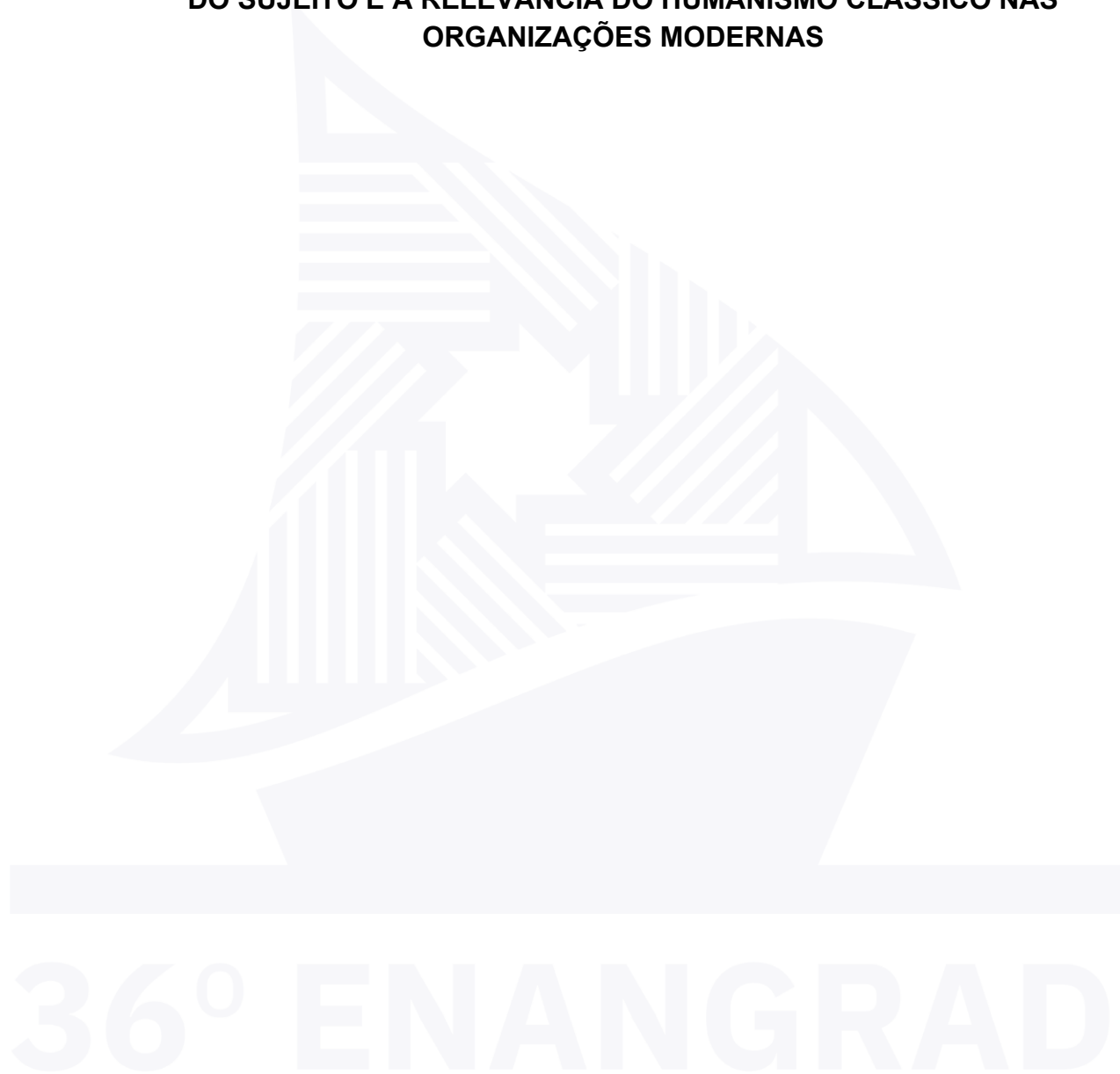


ÁREA TEMÁTICA: ESTUDOS ORGANIZACIONAIS

**A ILUSÃO HUMANISTA NA GESTÃO CONTEMPORÂNEA: A FRAGMENTAÇÃO
DO SUJEITO E A RELEVÂNCIA DO HUMANISMO CLÁSSICO NAS
ORGANIZAÇÕES MODERNAS**



Resumo

Este estudo analisa a cooptação do discurso humanista na gestão contemporânea, situando-o no contexto de instrumentalização da subjetividade e de fragmentação identitária no trabalho. A partir da abordagem do humanismo clássico, o objetivo é entender como as práticas de gestão contemporâneas fragmentam a identidade do trabalhador sob o discurso da autenticidade. Metodologicamente, trata-se de um ensaio teórico baseado em revisão narrativa de literatura e análise conceitual, que contrasta fundamentos do humanismo clássico com práticas e discursos gerenciais atuais, mapeando mecanismos de fragmentação e indicadores de humanismo instrumental. Os resultados sugerem: (a) reinterpretação de valores humanistas como métodos de controle afetivo e comportamental; (b) prevalência de autenticidade performativa, engajamento mensurável e gestão das emoções como recursos produtivos; (c) enfraquecimento de vínculos identitários e perda de sentido do trabalho quando a ação se reduz a meios para fins externos. Conclui-se que recuperar a centralidade da pessoa requer reintegrar *práxis* e *poíesis* por meio de uma racionalidade prática orientada ao bem comum, com implicações para liderança, desenho do trabalho e avaliação. Como contribuições, o artigo oferece um contexto para diagnosticar a cooptação humanista, propõe diretrizes de gestão alinhadas à dignidade e à participação, e sugere a realização de pesquisas sobre condições que favoreçam vínculos e sentido no trabalho.

Palavras-chave: Gestão humanística; humanismo; humanismo clássico; fragmentação da identidade.

Abstract

This paper analyzes the co-optation of humanist discourse in contemporary management, placing it within the context of the instrumentalization of subjectivity and the fragmentation of identity at work. From the perspective of classical humanism, the purpose is to understand how contemporary management practices contribute to fragmenting workers' identities under the discourse of authenticity. Methodologically, this is a theoretical essay based on a narrative literature review and conceptual analysis, contrasting the foundations of classical humanism with current managerial practices and discourses, mapping mechanisms of fragmentation and indicators of instrumental humanism. The results suggest that: (a) the reinterpretation of humanism values as methods of affective and behavioral control; (b) the prevalence of performative authenticity, measurable engagement, and the management of emotions as productive resources; (c) the weakening of identity bonds and the loss of meaning in work when action is reduced to means for external ends. We conclude that recovering the centrality of the person requires reintegrating praxis and poiesis through a practical rationality oriented toward the common good, with implications for leadership, work design, and evaluation. As contributions, this paper offers a framework for diagnosing the co-optation of humanism, proposes management guidelines aligned with dignity and participation,

and suggests future research on the conditions that foster meaningful work and stronger identity bonds.

Keywords: Humanistic management; humanism; classical humanism; identity fragmentation.



1. Introdução

Tornou-se comum presenciar o discurso de que as organizações buscam colaboradores autênticos, que levem para o trabalho suas histórias de vida e características pessoais. Essa ideia, geralmente apresentada com uma linguagem humanista, apresenta-se associada a valores como pertencimento, inclusão e realização pessoal no ambiente profissional. Entretanto, ao invés de acolherem os indivíduos por completo, com suas potencialidades e problemas, muitas organizações acabam incentivando a fragmentação das identidades, exigindo que as pessoas se adaptem a padrões de comportamento voltados à produtividade. Nesses contextos, espera-se que os trabalhadores deixem de lado os aspectos considerados “não profissionais” que os caracterizam, moldando sua forma de ser para atender às expectativas da cultura organizacional (Amezcuá-Núñez; León; Soto, 2019; Andrade, 2011; Hansen, 2021; Kallinikos, 2003).

Este ensaio nasce da tensão observada entre o discurso “humanista” nas organizações e o contexto em que ele ocorre, caracterizado pela crescente instrumentalização da subjetividade. Busca-se, portanto, reler a tradição do humanismo clássico, pautada na valorização do ser humano como fim em si mesmo, portador de identidade, emoções e capacidade moral (Díaz García, 2012; Pindur; Rogers; Suk Kim, 1995), e colocá-la em confronto com as práticas de gestão contemporâneas que agem sobre o sujeito por meio de lógicas mais sutis de fragmentação. Afinal, a gestão moderna fragmenta o ser humano e ignora sua profundidade ética, social e transcendente (Domingo; Melé, 2022).

Conforme Kallinikos (2003), trata-se da produção do “homem modular”, ou seja, sujeito que aciona partes de si conforme as demandas organizacionais, adaptando-se aos papéis prescritos. Esse processo de modularização é aprofundado por fenômenos como a flexibilização, o individualismo gerenciado e a exigência por emoções positivas, que transformam a expressão afetiva em ferramenta de controle (Letiche; Hattem, 2000). “Na lógica da ‘empresa humana’, o ser humano não é valorizado enquanto tal, mas apenas como fonte de rendimento” (Andrade, 2011, p. 39). O que se desenha, portanto, é um cenário em que o humanismo passa a funcionar como dispositivo de controle no meio de regimes de gestão.

Este ensaio tem como objetivo entender, a partir do humanismo clássico, como as práticas de gestão contemporâneas fragmentam a identidade do trabalhador sob o discurso da autenticidade. É necessário refletir criticamente sobre o lugar do humanismo nas organizações contemporâneas: trata-se, afinal, de um compromisso ético real com o ser humano ou de uma aparência superficial de cuidado e empatia? A partir de uma revisão teórica e crítica, busca-se compreender as origens históricas e filosóficas do pensamento humanista, identificar os mecanismos que dificultam sua aplicação nas práticas de gestão e, por fim, discutir caminhos possíveis para resgatar o humanismo como uma ética baseada no reconhecimento mútuo, especialmente diante do crescente esvaziamento da subjetividade no trabalho contemporâneo.

O argumento central é que, embora o discurso organizacional contemporâneo valorize a autenticidade e a subjetividade, a prática gerencial instrumentaliza essa narrativa. Com isso, fragmenta a identidade dos trabalhadores ao converter emoções e expressões individuais em ferramentas de controle e produtividade. Diante desse cenário, o ensaio defende o resgate do humanismo clássico como um projeto ético e político capaz de recolocar o ser humano no centro das práticas organizacionais, reconhecendo-o agente de transformação e portador de identidade no trabalho.

Diante do exposto, a questão central é dupla: de que maneira o discurso da autenticidade nas organizações contemporâneas mascara a fragmentação do sujeito,

e, em contrapartida, como o resgate do humanismo clássico pode oferecer um contraponto ético a essa tendência?

2. O ideal humanista clássico: o ser humano como fim

O advento das abordagens humanistas no contexto organizacional surgiu como resposta crítica aos modelos mecanicistas que por décadas dominaram os espaços de gestão. Sob a lógica do taylorismo e do fordismo, o trabalhador era concebido como engrenagem produtiva, desprovido de subjetividade e emoções. Tratava-se de uma racionalidade instrumental que compreendia a organização como máquina e seus membros como peças substituíveis. Foi nesse cenário de esvaziamento do sujeito que o humanismo se apresentou como contranarrativa. Representando uma alternativa para reconhecer o trabalhador como ser composto por identidade e emoções (Domingo; Melé, 2022; Melé, 2013; Melé; Cantón, 2014).

O humanismo pode ser definido como uma corrente de pensamento que atribui centralidade ao ser humano, reconhecendo-lhe a dignidade, a liberdade e a criatividade. Adicionalmente, concebe o indivíduo como um ser dotado de sentimentos e da capacidade para a ação ética e responsável (Domingo; Melé, 2022; Melé, 2013). Ao questionar a centralidade da racionalidade, o humanismo clássico sugere a transição das práticas focadas na produtividade para aquelas guiadas pelo significado, pelo reconhecimento e pela valorização das conexões e relacionamentos humanos. Nesse contexto, o trabalho é visto como o ambiente onde se constrói a subjetividade e se desenvolvem valores éticos, um lugar onde as ações das pessoas podem impactar seu próprio crescimento. Dessa forma, o humanismo emerge com a finalidade de tornar os ambientes de trabalho mais humanos (Domingo; Melé, 2022; Melé; Cantón, 2014).

A filosofia grega clássica é a origem do humanismo, particularmente os pensamentos de Sócrates, Platão e Aristóteles. Esses filósofos centraram suas reflexões no ser humano, enfatizando a importância de sermos indivíduos éticos que vivem em comunidade. Eles sustentavam que nossa missão é perseguir o bem, a justiça e a felicidade, também chamada de *eudaimonia*. Sócrates deu início a essa tradição ao destacar o autoconhecimento como meio para a ação correta. Platão elaborou esse conceito ao vincular a ética à realização da alma racional. Por sua vez, Aristóteles sugeriu que o ser humano é um ser social e racional por natureza, cuja realização completa acontece por meio de uma vida virtuosa e do compromisso com o bem coletivo (Domingo; Melé, 2022; Melé, 2013; Melé; Cantón, 2014).

A distinção herdada do pensamento grego entre *práxis* e *poíesis* é essencial para entender a função do trabalho na formação do ser humano, segundo a perspectiva humanista, particularmente influenciada pelas ideias de Aristóteles. A *poíesis* diz respeito a uma ação direcionada a um resultado externo, ou seja, à criação de algo diferente do próprio ato, como a produção de um objeto ou a realização de uma tarefa com ênfase no resultado. Diferentemente, a *práxis* refere-se a uma ação cujo propósito está intrinsecamente relacionado ao próprio agente, focando no agir ético, na convivência e na realização humana. Assim, é uma manifestação da liberdade, da independência e da habilidade para começar algo novo (Domingo; Melé, 2022; Melé, 2013; Melé; Cantón, 2014).

No campo do humanismo organizacional, resgatar a *práxis* significa reconhecer que o trabalho não deve ser apenas um meio para atingir metas ou gerar produtos (*poíesis*), mas também um espaço de construção de sentido, desenvolvimento pessoal, participação cidadã e afirmação da identidade. Valorizar a *práxis* no ambiente

organizacional implica transformar o trabalho em um lugar onde as pessoas possam ser reconhecidas, dialogar, criar e realizar-se enquanto sujeitos inteiros e não como instrumentos de produção (Domingo; Melé, 2022; Melé, 2013; Melé; Cantón, 2014).

Assim, o humanismo clássico propõe uma visão integral da pessoa, fundada na dimensão virtuosa da racionalidade prática (*phronesis*), na busca do bem e na abertura à transcendência, constituindo as bases para uma concepção ética e relacional da gestão (Domingo; Melé, 2022; Melé, 2013; Melé; Cantón, 2014). No entanto, esse ideal foi gradualmente apropriado por uma lógica centrada na produtividade. Com isso, o humanismo organizacional perdeu parte de sua força crítica e passou a funcionar como uma estratégia de gestão afetiva, direcionada à otimização do desempenho subjetivo dos trabalhadores.

3. A cooptação do discurso: o humanismo como meio na gestão contemporânea

A distinção Aristotélica entre *práxis* (ação cujo fim é agir bem e que transforma primordialmente o próprio agente) e *poíesis* (produção voltada a um resultado externo) ajuda a compreender como a gestão contemporânea tem apropriado a linguagem da *práxis* para fins produtivos. De acordo com Aristóteles, a *práxis* e a *poíesis* diferenciam-se pelos seus fins: enquanto a produção tem um fim para o outro, a ação tem o seu fim em si mesma. Por isso, os efeitos da *práxis* “permanecem no agente” e dizem respeito ao seu desenvolvimento moral, ao passo que a *poíesis* tem efeitos externos e requer processo e tempo (Domingo; Melé, 2021).

A teoria e a prática da gestão contemporânea privilegiaram a dimensão produtiva da ação, frequentemente reduzindo pessoas a “recursos humanos” orientados a resultados econômicos e considerando os efeitos internos da ação sobre o trabalhador apenas quando relevantes ao desempenho. Essa tendência explicita a adoção de uma racionalidade instrumental (Domingo; Melé, 2021; Ramos, 2022).

Esse movimento se articula com o economicismo: uma orientação em que resultados econômicos se tornam o fim supremo e quaisquer considerações humanísticas são subordinadas a esse objetivo (“*business is business*”). Nessa abordagem, as pessoas convertem-se em parte do processo produtivo, sem considerar sua racionalidade, liberdade e capacidade de crescimento (Domingo; Melé, 2022).

Nesse sentido, Kallinikos (2003) apresenta o conceito de “homem modular”, que indica que a identidade profissional passa a ser formada por partes isoladas que são ativadas conforme as demandas da organização. Essa fragmentação tem efeitos importantes: ela altera a relação do sujeito com sua própria identidade, fazendo com que atue sob demanda, sem continuidade ou coerência em sua trajetória. Como aponta Díaz García (2012), o ser humano deixa de ser visto como uma totalidade e passa a ser acionado por funções: espera-se empatia em certos momentos, eficiência em outros, resiliência quando há pressão. Isso gera uma forma de subjetividade frágil, que rompe vínculos identitários mais profundos e compromete o sentimento de autenticidade e pertencimento.

4. Anatomia da fragmentação: a performance da autenticidade no trabalho

A abordagem da autenticidade neste ensaio exige uma prévia delimitação conceitual. A autenticidade no trabalho se refere à medida que um trabalhador se sente em contato com seu verdadeiro eu enquanto realiza seu trabalho. Ela engloba

a experiência de ser genuíno e alinhado com seus valores e crenças no local de trabalho. Trabalhadores autênticos são intrinsecamente motivados, se identificam com seus empregos e não enfrentam o conflito de não serem eles mesmos no trabalho. Isso implica indicadores de bem-estar mais positivos, como engajamento no trabalho e satisfação no trabalho, enquanto indivíduos com baixa autenticidade no trabalho apresentam resultados negativos de bem-estar, como esgotamento e tédio (Van Den Bosh *et al.*, 2019).

A noção de autenticidade organizacional pressupõe o acolhimento de múltiplas formas de ser e de se expressar. Essa abertura, no entanto, revela-se seletiva: valorizam-se apenas os traços de identidade alinhados aos valores da empresa, enquanto outras manifestações são desestimuladas ou consideradas inadequadas ao contexto profissional (Andrade, 2011; Letiche; Hattem, 2000).

Assim, o que se apresenta como um convite à autenticidade, por meio de programas de gestão da felicidade, gestão por competências emocionais, ou ainda a exigência que os colaboradores tenham “paixão” pelo trabalho, funcionam como uma forma de controle sutil, em que os trabalhadores são levados a demonstrar uma autenticidade que se encaixe no estilo da organização. Nesse sentido, o “eu integral” é chamado como uma estratégia para aumentar a produtividade, não como reconhecimento ético de suas particularidades (Amezcuca-Núñez; León; Soto, 2019; Andrade, 2011; Hansen, 2021).

Esse contexto favorece a construção de uma identidade profissional que funciona como uma performance constante e monitorada. Com base em Giddens (1991), pode-se dizer que a identidade no ambiente organizacional é reflexiva, ou seja, está sempre sendo ajustada de acordo com as expectativas do entorno e com mecanismos de controle sobre o comportamento, o que é o processo natural da identidade: ela é dinâmica. Entretanto, como já advertia Ramos (2022), a centralidade do modelo econômico na teoria organizacional reduziu o ser humano à condição de agente racional-estratégico, obscurecendo suas dimensões ética, comunitária e existencial, e favorecendo uma gestão desumanizadora.

Nas sociedades contemporâneas, marcadas pelo que Ramos (2022) denomina de superorganização, observa-se um processo contínuo de despersonalização dos indivíduos no ambiente organizacional. Essa despersonalização ocorre quando as pessoas passam a internalizar papéis sociais previamente definidos, adaptando seu comportamento e sua identidade a expectativas institucionais que se tornam dominantes. Nesse contexto, a gestão de impressões, conforme descrita por Erving Goffman (1963), transforma-se em prática sistemática, levando o indivíduo a afirmar uma identidade moldada pelos papéis que lhe são atribuídos. Esse processo contribui para a formação de sujeitos que precisam constantemente ajustar suas atitudes para se manterem inseridos no sistema. A superorganização resulta, assim, na dificuldade de construção de uma identidade pessoal estável e significativa, substituída por uma identidade profissional, vinculada ao desempenho de tarefas e ao cumprimento de expectativas.

Essa forma de organização também afeta diretamente a construção da identidade profissional, que, de acordo com a Teoria da Identidade Social (Tajfel; Turner, 1979), depende de processos de categorização, sentimento de grupo e comparação social. Ao serem levados a alternar entre papéis desconectados e instáveis, os trabalhadores perdem a referência de um coletivo sólido e duradouro, o que enfraquece sua identificação com a organização. Letiche e Hattem (2000) destacam que essa exigência gera o efeito oposto: em vez de fortalecer a identidade, contribui para o seu colapso, produzindo desgaste emocional e sensação de

instabilidade. O resultado são identidades frágeis, instáveis e moldadas por regras implícitas de desempenho e disponibilidade emocional.

Esse cenário dá origem ao que Deleuze (1992) chamou de “dividual”: um sujeito fragmentado, instável e controlado por exigências difusas de constante adaptação. No ambiente de trabalho, esse sujeito às demandas de forma imediata. Ele se torna uma subjetividade superficial, que precisa se transformar o tempo todo para manter sua empregabilidade. Trabalhar sem uma identidade definida significa agir sem referências simbólicas claras ou coerência interna, o que pode enfraquecer o bem-estar psicológico e a capacidade de reflexão crítica. Quando o sujeito não se reconhece no papel que exerce, ele tende a adotar atitudes de distanciamento, apatia ou vulnerabilidade emocional. Nesse sentido, a crise de identidade no trabalho é uma forma de controle que atua sobre o comportamento e os afetos do trabalhador.

Diante do esvaziamento simbólico do humanismo pelas lógicas produtivistas da gestão contemporânea, torna-se importante resgatar suas bases éticas fundamentais. Essa reorientação permite imaginar práticas organizacionais coerentes com um humanismo efetivo, não baseado em ações que reconheçam o sujeito em sua complexidade. Defendendo uma gestão centrada na formação de sujeitos reflexivos, capazes de deliberar, agir eticamente e participar da construção dos sentidos do trabalho coletivo. Neste sentido, a gestão humanista cria condições para que os indivíduos sejam reconhecidos como portadores de projetos de vida e de participação ativa nos rumos da organização.

5. Para além da ilusão: resgatando a *práxis* na prática organizacional

Diante da forma como o humanismo tem sido esvaziado por discursos de gestão centrados na performance, torna-se necessário resgatar suas bases éticas. Com base nessas ideias, é possível pensar em práticas organizacionais mais coerentes com um humanismo autêntico, fundamentadas em relações com intencionalidade ética. Isso envolve modelos de gestão que valorizem a escuta, a participação coletiva e a construção de sentido no trabalho. Criar espaços onde o diálogo seja efetivo, o erro não seja tratado como falha moral e a subjetividade não seja usada como forma de controle é essencial. Destacam-se também a corresponsabilidade nas decisões, o respeito aos limites individuais e o reconhecimento de que o trabalho deve fazer sentido para quem o realiza. Em vez de exigir engajamento automático, as organizações podem fortalecer relações baseadas na confiança e no respeito, compreendendo que pessoas reconhecidas e respeitadas constroem vínculos mais sólidos.

Para que as organizações contemporâneas possam retomar um humanismo, é fundamental que adotem práticas que reconheçam e valorizem o ser humano em sua totalidade. A centralidade da pessoa, com sua história, identidade e potencial criativo, deve ser resgatada como princípio estruturante das relações de trabalho. Isso exige, antes de tudo, a construção de ambientes organizacionais nos quais os trabalhadores possam expressar suas opiniões, emoções e valores com segurança, sem medo de represálias ou julgamentos. Promover segurança psicológica para a autenticidade genuína, reestruturar o trabalho em torno do sentido e da cidadania organizacional, e formar lideranças para a razão substantiva é essencial para que a diversidade seja vivida de forma real e respeitosa no cotidiano das relações de trabalho.

Nesse sentido, torna-se necessário também ressignificar o próprio trabalho como espaço de construção de sentido. A partir de uma gestão orientada pela *práxis*, o trabalho pode ser compreendido como prática social e ética. Para isso, práticas

participativas, como a cogestão, a criação de fóruns deliberativos e a valorização do diálogo nas decisões, podem favorecer o engajamento genuíno e o fortalecimento dos vínculos identitários entre o trabalhador e a organização.

Outra prática essencial para uma gestão humanista é a valorização da singularidade de cada trabalhador. Isso significa reconhecer que cada pessoa possui uma trajetória única, com valores, expectativas e necessidades distintas. A gestão, nesse caso, precisa oferecer políticas que considerem os diferentes ritmos de desenvolvimento, as capacidades diversas e as formas plurais de contribuição. Respeitar limites individuais, promover a corresponsabilidade e garantir que o trabalho faça sentido para quem o realiza são dimensões fundamentais para que a identidade possa ser afirmada e não fragmentada no ambiente organizacional. Por fim, destaca-se a importância da formação de lideranças humanistas e reflexivas, capazes de enxergar o trabalho como espaço de desenvolvimento ético e de cidadania organizacional.

Essa proposta exige retomar o princípio de *poíesis*, onde o ser humano deve ser tratado como fim em si mesmo, e não como meio produtivo para outros objetivos. Resgatar o humanismo significa compreendê-lo como projeto ético e político, o que implica rever como o trabalho é organizado, como molda as subjetividades e quais tipos de vínculos promove, com o compromisso de reconhecer o ser humano como valor em si.

A esse debate soma-se a crítica de Alberto Guerreiro Ramos (2022), para quem a teoria organizacional tradicional reduziu o ser humano a mero agente instrumental, anulando sua capacidade de orientar-se por valores éticos e existenciais. Em sua distinção entre ação substantiva e ação instrumental, Ramos (2022) alerta que, enquanto a primeira se baseia em valores e na busca de sentido, a segunda submete o sujeito ao cálculo da eficiência e à repetição das rotinas. Assim como o humanismo, a teoria substantiva de Ramos (2022) convida a repensar o papel das organizações como espaços de desenvolvimento moral, cultural e cidadão. Reintroduzir essa perspectiva significa devolver às organizações sua função social ampliada, na qual o trabalho é compreendido como meio de construção de sentido e identidade.

6. Conclusão e Contribuições

A proposta de autorrealização dentro das organizações trouxe uma nova maneira de entender o papel do indivíduo no ambiente de trabalho ao abrir espaço para relações mais igualitárias, baseadas na colaboração e no diálogo. Nesse contexto, o humanismo, quando genuíno, promove ambientes que reconhecem o trabalhador como pessoa inteira, com direito à identidade e sentido no trabalho, defendendo a ideia de que o trabalho pode ser um espaço onde as pessoas encontram sentido para suas vidas e desenvolvem sua cidadania, e não apenas um lugar para gerar resultados e cumprir metas (Domingo; Melé, 2022; Melé, 2013; Melé; Cantón, 2014).

A partir das reflexões apresentadas, o discurso humanista adotado por muitas organizações contemporâneas, embora atraente, mostra-se limitado e muitas vezes incoerente em relação às práticas institucionais. A proposta de valorização da autenticidade e da subjetividade frequentemente cede lugar a modelos de gestão que fragmentam o sujeito e controlam suas expressões, reduzindo sua identidade a comportamentos ajustáveis. O trabalhador, nesse contexto de flexibilidade, é chamado a ser inteiro, mas apenas dentro dos limites da produtividade.

Diante desse cenário, deve-se reconhecer que o humanismo foi esvaziado e precisa ser resgatado. Para recuperá-lo, é necessário tratá-lo como um projeto ético e político que resista às lógicas que o instrumentalizam. Isso implica repensar as estruturas organizacionais, revisar os vínculos no trabalho e assumir um compromisso real com a totalidade do ser humano como princípio de convivência.

Por essa razão, uma gestão humanista não pode se limitar a ações simbólicas ou políticas formais. Ela deve estar ancorada em uma concepção de práxis, entendida como espaço de formação de sujeitos conscientes, que atuam com finalidade em si mesmo, e não como instrumento para produzir para o outro. Organizações comprometidas com essa prática não se concentram apenas em resultados, mas também em promover cidadania organizacional, envolvendo pessoas que pensam, questionam e se engajam eticamente. Esse é o horizonte de uma gestão que acolhe a integridade humana (Domingo; Melé, 2022). Nesse cenário, Ramos (2022) inspira uma concepção de gestão em que o trabalho deixa de ser ferramenta de produtividade e passa a ser meio de formação de cidadãos éticos e agentes de transformação social.

Para que as organizações modernas possam retomar o humanismo de forma concreta e consistente, torna-se necessário adotar práticas que resgatem a centralidade do ser humano como sujeito portador de identidade, dignidade e capacidade moral. Outro passo relevante consiste em reconhecer e valorizar a singularidade dos trabalhadores, levando em conta suas trajetórias, experiências e contribuições únicas. Por fim, destaca-se a importância da formação de lideranças humanistas e reflexivas, capazes de enxergar o trabalho como espaço de formação ética e social.

Portanto, a aplicação crítica do humanismo clássico pode inaugurar uma nova compreensão da gestão, voltada à dignidade e à integralidade do ser humano. Se faz necessário resgatar a pergunta fundamental: o que é o ser humano? E permitir que a resposta a essa pergunta fundamente as práticas organizacionais, em tempos de crise de sentido e despersonalização, retornar ao humanismo clássico é um imperativo ético. Embora o discurso fale em autenticidade, muitas vezes o modelo vigente limita a expressão genuína dos sujeitos no trabalho. A gestão humanista é apresentada como um resgate da complexidade humana para inspirar uma gestão mais ética, relacional e comprometida com a pessoa.

36º ENANGRAD

Referências Bibliográficas

AMEZCUA-NÚÑEZ, J. B.; LEÓN, A. P.; SOTO, J. M. S. El desvanecimiento del humanismo em las organizaciones. **Face**. v. 19, n. 2, p. 16-23. 2019. Disponível em: <https://ojs.unipamplona.edu.co/index.php/face/article/view/473>. Acesso em: 08 mai. 2025.

ANDRADE, D. P. Empresa humana ou humano empresa? **GV-executivo**, v. 10, n. 1, p. 38-41, 2011. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/gvexecutivo/article/view/22943>. Acesso em: 20 jun. 2025.

DELEUZE, G. Post-scriptum sobre as sociedades de controle. In: DELEUZE, G. **Conversações**. Tradução de Peter Pál Pelbart. Rio de Janeiro: Editora 34, 1992.

DÍAZ GARCIA, S. Lo humano em la Teoria de las Organizaciones. **Visión Gerencial**. v.12, n.1, p.45-57. 2012. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/4655/465545895008.pdf>. Acesso em: 17 mai. 2025.

DOMINGO, V.; MELÉ, D. Re-thinking management: insights from western classical humanism: humanistic management: what can we learn from classical humanism? **Humanistic Management Journal**, p. 1-21, 2022. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007/s41463-021-00115-z>. Acesso em: 04 de mai. de 2025.

GOFFMAN, E. **Estigma**: Notas sobre manipulação da identidade deteriorada. Editora LTC. 1963. 160p.

GRIJAK, Đ. S.; SOLEŠA, D. Humanistic Approach To Management. **Interdisciplinary Management Research**, v. 10, p. 332-341, 2014. Disponível em: <https://www.efos.unios.hr/repec/osi/journl/PDF/InterdisciplinaryManagementResearchX/IMR10a24.pdf>. Acesso em: 09 mai. 2025.

HANSEN, G. Trabalho, identidade e existência globalizada no terceiro milênio. **Confluências – revista interdisciplinar de sociologia e direito**. v.23, n.2, p. 268-283. 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.22409/conflu.v23i2.50623>. Acesso em 12 jun. 2025.

KALLINIKOS, J. Work, Human Agency and Organizational Forms: An Anatomy of Fragmentation. **Organization Studies**, v. 24, n. 4, p.595-618. 2003. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0170840603024004005>. Acesso em: 17 mai. 2025.

LETICHE, H.; HATTEM, R. V. Self and organization: Knowledge work and fragmentation. **Journal of Organizational Change Management**, v. 13, n. 4, p. 352-374, 2000. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/09534810010339059/full/pdf?title=self-and-organization-knowledge-work-and-fragmentation>. Acesso em: 28 mai. 2025.

MELÉ, D. Antecedents and current situation of humanistic management. **African Journal of Business Ethics**, v. 7, n. 2, p. 52, 2013. Disponível em: <https://ajobe.journals.ac.za/pub/article/view/39>. Acesso em: 08 mai. 2025.

MELÉ, D.; CANTÓN, C. G. **Human foundations of management**. New York: Palgrave Macmillan, 2014.

PEUS, C.; FREY, D. Humanism at work: crucial organizational cultures and leadership principles. **University of Sussex Library**. 2019. Disponível em <https://doi.org/10.1017/CBO9780511808395.017> Acesso em 12 jun. 2025.

PINDUR, W.; ROGERS, S. E.; SUK KIM, P. The history of management: a global perspective. **Journal of management history**, v. 1, n. 1, p. 59-77, 1995. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/13552529510082831/full/pdf?title=the-history-of-management-a-global-perspective>. Acesso em: 20 jun. 2025.

RAMOS, G. **A nova ciência das organizações** – Reconceituação da riqueza das nações. Enunciado Publicações. 2022. 238p.

VAN DEN BOSCH, R.; TARIS, T. W.; SCHAUFELI, W. B.; SCHAUFELI, W. B.; PEETERS, M. C. W.; REIJSEGER, G. Authenticity at Work: A Matter of Fit? **The Journal of Psychology**, v. 153, n. 2, p. 247–266. 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/00223980.2018.1516185>. Acesso em: 28 jun. 2025.

36º ENANGRAD