

## **GESTÃO HUMANIZADA E ABORDAGENS CONCEITUAIS A PARTIR DE UM ESTUDO BIBLIOMÉTRICO: CONTRIBUIÇÕES PARA ORGANIZAÇÕES E TERRITÓRIOS**

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

## **GESTIÓN HUMANIZADA Y ENFOQUES CONCEPTUALES DE UN ESTUDIO BIBLIOMÉTRICO: CONTRIBUCIONES PARA ORGANIZACIONES Y TERRITORIOS**

Daniel Knebel Baggio<sup>1</sup>  
Juliana da Fonseca Capssa Lima Sausen<sup>2</sup>  
Luis Felipe Dias Lopes<sup>3</sup>

### **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.

---

<sup>1</sup>Doutor em Contabilidade e Finanças - Universidad de Zaragoza (2012) revalidado pela Universidade de São Paulo (USP) em Controladoria e Contabilidade. Professor do Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional da UNIJUI - Mestrado e Doutorado e do Programa de Pós-Graduação em Gestão Estratégica de Organizações da Universidade Regional Integrada (URI). Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul (UNIJUI). Ijuí. Rio Grande do Sul. Brasil. E-mail: [danibaggio@gmail.com](mailto:danibaggio@gmail.com). ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6167-2682>.

<sup>2</sup>Doutoranda em Desenvolvimento Regional, com Mestrado em Desenvolvimento Regional. Bolsista Prosuc/Capes - Unijui/RS. Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul (UNIJUI). Ijuí. Rio Grande do Sul. Brasil. E-mail: [jucapssa@gmail.com](mailto:jucapssa@gmail.com). ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4146-8294>.

<sup>3</sup>Doutor em Engenharia de Produção e Sistemas pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Professor Titular do Departamento de Ciências Administrativas. Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). Santa Maria. Rio Grande do Sul. Brasil. E-mail: [lflopes67@gmail.com](mailto:lflopes67@gmail.com). ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2438-0226>.

## 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.

## RESUMEN

La gestión humanizada es un tema cada vez más destacado en los estudios y en las prácticas organizativas y territoriales cotidianas. Con el fin de indagar en los principales enfoques teóricos y conceptuales en el campo de la gestión humanizada, se realizó un estudio bibliométrico sobre este campo, en revistas internacionales con alto factor de impacto, en la base de datos Web of Science, de 1976 a 2019, utilizando cocitación, técnicas y análisis factorial exploratorio. Los datos recopilados aclararon cuatro enfoques teóricos: cultura ética organizacional, capital social, comportamiento moral y antropomorfismo. Los resultados confirman la interrelación de la gestión humanizada con los cuatro enfoques aclarados, así como la relevancia de la gestión humanizada en los estudios organizacionales y territoriales, con énfasis en dichos enfoques. Este estudio contribuye a ampliar el conocimiento de los hitos científicos que permean la gestión humanizada, posibilitando el desarrollo de estudios futuros en este campo, a partir de las brechas conceptuales y empíricas identificadas.

**Palabras clave:** Gestión humanizada. Estudios organizativos y territoriales. Bibliometría.

**Como citar este artigo:** BAGGIO, Daniel Knebel; SAUSEN, Juliana da Fonseca Capssa Lima; LOPES, Luis Felipe Dias. Gestão humanizada e abordagens conceituais a partir de um estudo bibliométrico: contribuições para organizações e territórios. **DRd - Desenvolvimento Regional em debate**, v. 11, p. 160-181, 30 ago. 2021. DOI: <https://doi.org/10.24302/drd.v11.3747>

**Artigo recebido em:** 18/05/2021

**Artigo aprovado em:** 12/06/2021

**Artigo publicado em:** 30/08/2021

## 1 INTRODUÇÃO

Diante do cenário de constantes transformações que envolvem as dinâmicas territoriais de desenvolvimento e em uma economia onde a inovação é elemento essencial de sustentabilidade (BAUER, 199; TIDD; BESSANT, 2015), estratégias diferenciadas surgem como alternativas para melhorar os contextos e articulações entre os atores e as dinâmicas, de modo a construir vantagens sustentáveis para as organizações e seus territórios e comunidades.

Trata-se de atuações voltadas a uma governança colaborativa (BARTZ; TURCATO; BAGGIO, 2019) até modelos de gestão que vêm para agregar a esta conjuntura. Tem-se, a partir deste contexto, a gestão humanizada enquanto temática consistente para os estudos organizacionais e 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 constituem-se como células vitais para o desenvolvimento organizacional e 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 (SAUSEN *et al.*, 2019) e a pertinência de se procurar compreender mais a fundo as implicações teóricas, empíricas e metodológicas que norteiam esta temática, a pergunta que norteia este artigo é: quais são as principais bases teóricas desenvolvidas até o momento, a respeito da temática da gestão humanizada? Assim, mediante a realização de um estudo bibliométrico, a partir das técnicas de cocitação e análise fatorial exploratória, esta pesquisa buscou investigar as principais abordagens teóricas de pesquisas acadêmico-científicas no campo da gestão humanizada.

Para tanto, foram coletados dados no banco de dados da *Web of Science*, disponíveis nas subáreas “*management*”, “*business*”, “*economics*” e “*business finance*”, de periódicos científicos que abordam a gestão humanizada e que citaram em seu título, resumo ou palavras-chave as palavras “*humanized manageme\**”). A amostra total retornou com 102 artigos, dos quais 43 constituem a análise fatorial exploratória (AFE) e compõem os fatores do estudo.

A partir dos dados coletados e das análises realizadas, o estudo permitiu concluir que as principais abordagens de cunho científico, no campo da gestão humanizada, estão relacionadas à cultura ética organizacional, ao capital social, ao comportamento moral e ao antropomorfismo. O estudo possibilita, ainda, relevantes contribuições científicas, de ordem teórica e prática, para o campo da gestão humanizada, permitindo aprofundar o conhecimento. assim como evidenciar possibilidades futuras de investigação científica acerca desta temática. 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.

## 2 METODOLOGIA

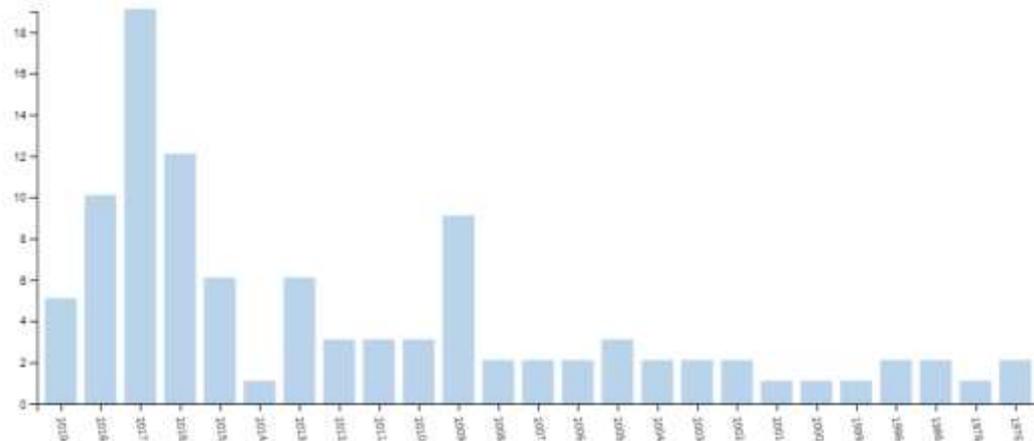
Este estudo utiliza como método a bibliometria. A bibliometria é uma técnica quantitativa e estatística que mede os índices de produção e de disseminação do conhecimento em determinada área (PRITCHARD, 1969; GUEDES; BORSCHIVER, 2005). Técnicas de bibliometria também vêm sendo utilizadas para identificar autores e periódicos mais produtivos, encontrar paradigmas na ciência (IKPAAHINDLI, 1985), identificar padrões de colaboração entre os autores, bem como a cobertura das publicações (PEREIRA *et al.*, 2019).

O instrumento de coleta de dados escolhido para a busca dos artigos científicos incluídos neste estudo foi a base de dados *Web of Science*. Considerada a mais completa em se tratando de publicações acadêmico-científicas, esta base de dados inclui a indexação dos principais periódicos internacionais e atualização diária dos mais variados documentos científicos, além de possuir ferramentas eficazes de busca que facilitam e que otimizam a pesquisa bibliométrica.

A seleção da amostra foi realizada, inicialmente, por meio de palavra-chave descrita na base de dados *Web of Science*, denominada pelo termo “*humanized manageme\**”. Refinou-se também a busca em artigos a língua inglesa, pertencentes às categorias “*management*”, “*business*”, “*economics*” e “*business finance*”. A busca gerou 102 artigos, publicados 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 ainda com poucas publicações, não foi delimitado um recorte, sendo considerado para a análise todo o período correspondente às publicações.

O Gráfico 1 apresenta o número de artigos da amostra publicados por ano. Percebe-se que, após um longo período desde o início das publicações, o ano de 2009 teve um aumento de publicações de artigos sobre o tema, porém 2017 se sobressaiu em relação aos demais anos, somando 19 artigos publicados, sendo que 11 destes foram elaborados por autores chineses.

Gráfico 1 – Artigos da amostra publicados por ano

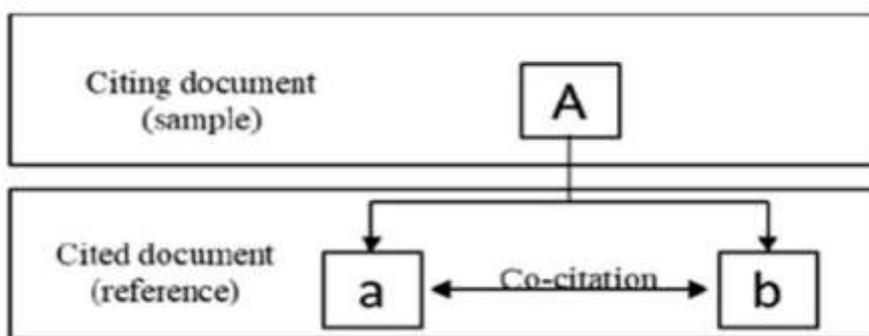


Fonte: Web of Science (2020).

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.

Conforme a Figura 1, 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 é vantajoso no sentido de mapear a herança intelectual de determinado campo, com base em publicações de alto impacto (VOGEL; GÜTTEL, 2013). A cocitação é, portanto, um método que reflete a influência passada do campo de pesquisa e representa a base do conhecimento do campo, isto é, representa as correntes teóricas do assunto analisado, que foram se organizando com o passar do tempo.

Figura 1 – Cocitação



Fonte: Vogel e Güttel (2013).

Para a elaboração da análise de cocitação, foi estruturada uma matriz quadrada de coocorrência de cocitação das referências da amostra, pelo *Bibexcel*, software que extrai e organiza informações dos bancos de dados para permitir diferentes possibilidades de objetos de estudo bibliométrico em planilhas do excel (PERSSON; DANELL; SCHNEIDER, 2009).

Esta primeira matriz continha 72 documentos, com, no mínimo, duas citações na amostra, resultando, ao final, em uma matriz quadrada de 43 documentos, após a exclusão das comunalidades – comunalidade entendida como a quantia total de variância que uma variável original compartilha com todas as outras variáveis incluídas na análise – e cargas da análise fatorial exploratória com valores menores que 0,4, conforme determina Hair *et al.* (2009) e mantidas apenas as referências classificadas como artigos científicos. Este corte não foi realizado arbitrariamente, pois segundo a lei do quadrado inverso de Lotka (1926), cerca de 5% dos documentos são representativos em um campo teórico (NATH; JACKSON, 1991).

A análise fatorial exploratória – que analisa a estrutura das correlações entre um grande número de variáveis, definindo um conjunto de dimensões latentes comuns chamadas de fatores (HAIR *et al.*, 2009) – foi empregada por meio do *software Statistical Package for the Social Sciences* – SPSS, versão 25. Como critério de seleção do número de componentes retidos, foram utilizados o critério de *eigenvalues* de Kaiser (1960) e o método do cotovelo (CATTELL, 1966).

O critério de Kaiser-Guttman, mais conhecido como *eigenvalue* > 1 propõe uma avaliação rápida e objetiva do número de fatores a ser retido. De acordo com a lógica do critério de Kaiser-Guttman, cada fator retido apresenta um *eigenvalue* (autovalor) que se refere ao total de variância explicada por este fator. A soma total dos *eigenvalues* é sempre igual ao número de itens utilizados na análise. Assim, um componente com *eigenvalue* < 1 apresenta um total de variância explicada menor do que um único item. Como o objetivo das análises fatoriais é reduzir um determinado número de variáveis observadas em um número menor de fatores, apenas fatores com *eigenvalue* > 1 acabam sendo retidos (FLOYD; WIDAMAN, 1995).

Já o teste do *screeplot*, teste de Cattell, ou ainda, teste do cotovelo é um procedimento que consiste na observação do gráfico dos *eigenvalues*, no qual é apresentado o número de dimensões (eixo X) e seus *eigenvalues* correspondentes (eixo Y). Por meio de análise de gráfico, é possível observar quais fatores apresentam maiores *eigenvalues*, sendo, portanto, responsáveis por uma maior variância explicada. O objetivo é encontrar o ponto (comumente chamado de cotovelo) onde os *eigenvalues* apresentam uma tendência descendente linear.

Quanto à correlação entre os componentes retidos na análise fatorial exploratória, foi empregada uma rotação ortogonal – em que os fatores extraídos são independentes uns dos outros (HAIR *et al.*, 2009) – mediante a utilização do método *Varimax* para extrair os fatores com normalização de Kaiser. Este método maximiza a soma das variâncias das cargas, permitindo uma melhor análise da relação entre os componentes e os documentos que os compõem (HAIR *et al.*, 2009). A lógica do método é que a interpretação é mais fácil quando as correlações variável-fator são próximas de +1 ou -1, indicando clara associação positiva ou negativa entre a variável e o fator; ou próximas de 0, apontando para clara falta de associação.

Também, com base na mesma matriz do *Bibexcel*, para a construção da rede de cocitação com as correlações dos componentes da análise fatorial, foi utilizado o Ucinet – programa para *Windows*, especializado na análise de dados de redes sociais, voltado para o campo dos estudos organizacionais – que possibilita transformar dados obtidos a partir das redes, em visualizações gráficas de rápida consulta e leitura (BORGATTI; EVERETT; FREEMAN, 2002).

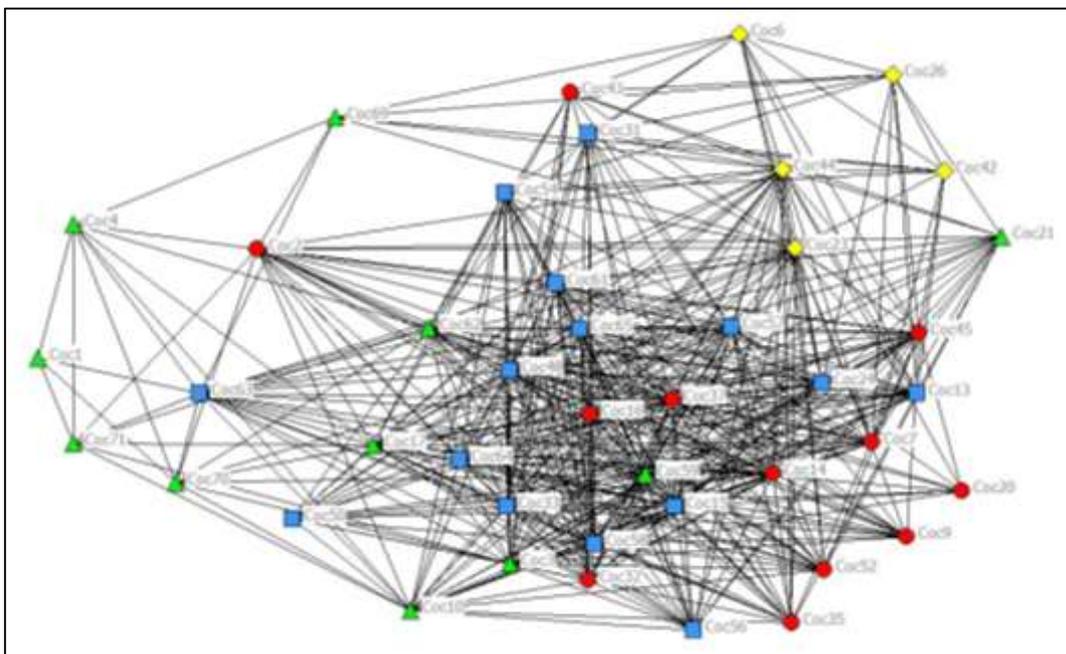
### 3 ANÁLISE FATORIAL EXPLORATÓRIA E REDE DE COCITAÇÃO

Com relação à análise fatorial exploratória, os métodos utilizados convergiram para um número ideal de quatro fatores. Estes quatro fatores explicam 83% da variância total da amostra e apresentam KMO – Critério de Kaiser-Meyer-Olkin – de 0,861. O índice de KMO, ou índice de adequação da amostra, é um teste estatístico que sugere a proporção de variância dos itens, podendo ser explicada por uma variável latente. Por via de regra, valores menores que 0,5 são considerados inaceitáveis, valores entre 0,5 e 0,7 são considerados medíocres; valores entre 0,7 e 0,8 são considerados bons; e valores maiores que 0,8 e 0,9 são considerados ótimos e excelentes (HAIR *et al.*, 2009), classificando o valor do KMO da amostra como ótimo.

Optou-se por destacar visualmente os resultados da análise fatorial exploratória, de modo a tornar as análises de cocitação robustas (ZUPIC; ČATER, 2015), por meio da rede de cocitação, elaborada com suporte do *software* Ucinet. Esta rede (Figura 2) apresenta as inter-relações dos artigos da amostra de cocitação, representadas por laços, e as identificações destes artigos com os componentes da AFE. Os nós representam os artigos da amostra. As linhas representam as referências compartilhadas. Quanto mais espessa a linha, maior o número de referências compartilhadas. Os 43 documentos analisados, possuem, ainda, símbolos e cores específicos, representando o fator ao qual cada um deles pertence, conforme mostra a Figura 2.

Deste modo, a análise bibliométrica de cocitação permitiu identificar os grupos de artigos que influenciam os trabalhos realizados no campo da gestão humanizada, bem como exibir as suas inter-relações a partir da análise fatorial exploratória e da rede de cocitação.

Figura 2 – Rede de cocitação



Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Destaca-se que, apesar de cada obra ter sido atribuída a um único fator, há uma proximidade estabelecida entre elas, ou seja, determinados autores possuem cargas altas em mais de um fator, possivelmente devido a algumas obras serem conceitualmente próximas de outras, mesmo que nesta pesquisa tais obras estejam representadas em fatores diferentes. Percebe-se, pela apresentação da rede, que os fatores 1 e 2 estão inter-relacionados, enquanto os fatores 3 e 4 estão mais isolados de outros fatores na rede e, inclusive, em lados opostos. As métricas da rede – centralidade, densidade e coesão – constam apresentadas na Tabela 1.

Tabela 1 – Métricas da rede

	Fator 1	Fator 2	Fator 3	Fator 4
Coesão	1,512	1,107	1,067	0,394
Densidade	0,511	0,444	0,440	0,190
Centralidade	<b>Coc48, Coc57, Coc23, Coc61, Coc37</b>			

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Por meio da centralidade, é possível verificar os estudos mais importantes da amostra. A centralidade é uma medida de quantas conexões um nó possui em relação aos outros nós e o grau de centralidade se refere a um número de ligações que um nó possui em relação a outros nós (VOGEL; GÜTTEL, 2013). Assim, nós que possuem mais ligações podem ter recursos e caminhos de múltiplas alternativas para atingir objetivos e estarem com relativa vantagem em relação aos demais (HANNEMAN; RIDDLE, 2005). Em relação aos quatro grupos principais formados, considerando a sobreposição com os fatores da análise fatorial, identificou-se que o artigo científico mais central da rede, ou seja, o artigo mais cocitado da amostra e que norteia significativamente os demais artigos científicos da amostra do estudo, é da autoria de Van de Ven (1983), Coc48, seguido dos artigos científicos de Sims (2000), Coc57, de Goffman (1959), Coc23, de Stead, Worrell e Stead (1990), Coc61 e de Leana e Van Buren (1999), Coc37.

A centralidade é calculada para a rede como um todo, via Ucinet, diferente da densidade e coesão, em que o cálculo é manual e direcionado para os fatores. A densidade indica o nível de conectividade dentro do fator, sendo obtida mediante o cálculo dos laços dentro do grupo dividido pelos laços possíveis dentro do grupo (VOGEL; GÜTTEL, 2013). Pelas informações obtidas na Tabela 2, o fator 1 é o que apresenta maior densidade, seguido dos fatores 2, 3 e 4.

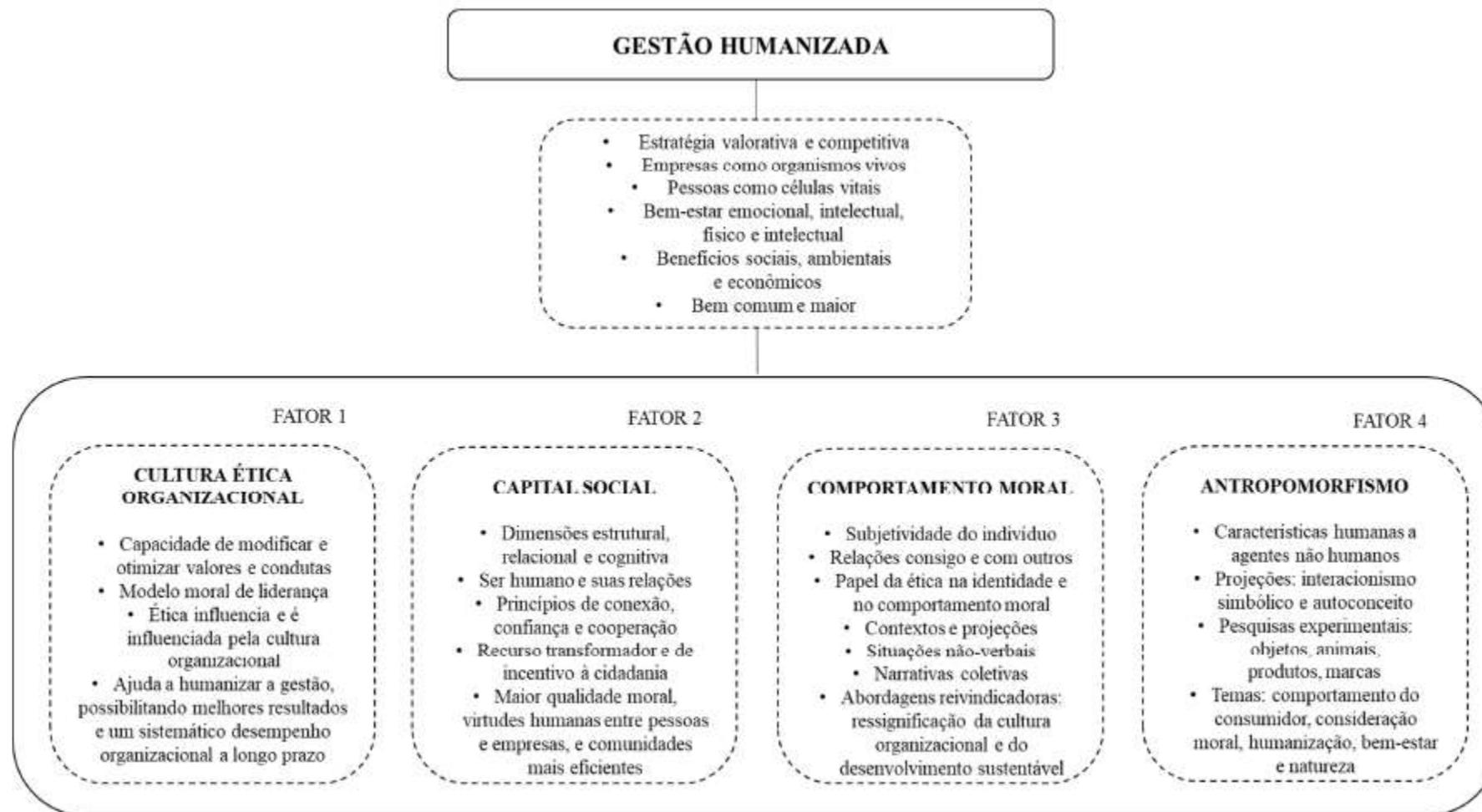
A coesão é um atributo de um fator que será altamente coeso se seus membros estiverem densamente interconectados. A partir da densidade, pode-se apontar para um maior volume de relações entre os estudos, possibilitando identificar aqueles menos envolvidos na rede. A coesão indica, portanto, em que medida um subcampo de pesquisa busca agenda, independente de outros discursos (VOGEL; GÜTTEL, 2013). Para obter a coesão, primeiramente divide-se os laços reais de um grupo com outro grupo, pelos laços possíveis do grupo com outros grupos. Em seguida, divide-se o valor da densidade pelo resultado desta divisão. Assim, mediante os dados da Tabela 2, o fator 1 é o que apresenta maior coesão, seguido dos fatores 2, 3 e 4.

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).

#### **4 ABORDAGENS CONCEITUAIS DO CAMPO DA GESTÃO HUMANIZADA**

Considerando tais aspectos, a Figura 3, a seguir, apresenta o modelo conceitual das abordagens da gestão humanizada. Este modelo ilustra as quatro abordagens científicas do campo da gestão humanizada – cultura ética organizacional, capital social, comportamento moral e antropomorfismo – incluindo seus principais conceitos, suas aplicações e relações, confirmando a inter-relação da gestão humanizada com tais abordagens, e a relevância da gestão humanizada nos estudos organizacionais e territoriais, com destaque para tais abordagens.

Figura 3 – Modelo conceitual das abordagens teóricas do campo da gestão humanizada



Fonte: Elaborada pelos autores (2020).

#### 4.1 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 à 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 cenário, 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 decisão (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.

#### 4.2 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, de

confiança e de cooperação (PRUSAK; COHEN, 2001), o capital social fundamenta-se no ser humano e suas relações, constituindo-se 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 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 consequente 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 (ELANGO VAN; 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.

#### 4.3 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 (MELE, 2003a) e a ressignificação 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.

#### 4.4 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 decisão 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.

## **5 IMPLICAÇÕES CIENTÍFICAS DAS ABORDAGENS CONCEITUAIS 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 que priorizem as consequências negativas da utilização ineficaz ou da não apropriação das vertentes abordadas também são destacados, sendo recomendadas as seguintes temáticas: diferenças entre gerenciamento moral e imoral/amoral (SIMS; BRINKMAN, 2002), diferentes formas de falência do capital social (ADLER; KWON, 2002), casos em que custos de cidadania e capital social superam benefícios (BOLINO; TURNLEY; BLOODGOOD, 2002); narrativas de insustentabilidade, irresponsabilidade e falta de responsabilidade (GRAY, 2010), formação de atitudes com baixa motivação ou habilidade (AAKER, 1997), como vínculos negativos são representados (CHARTRAND; FITZSIMONS; FITZSIMONS, 2008) e estudos de cada fator no aumento da desumanização (WAYTZ; EPLEY; CACIOPPO, 2010).

Outras perspectivas incluem olhares multifacetados e abrangentes das abordagens de gestão humanizada, como: correlação entre competitividade e responsabilidade moral (STEAD; WORRELL; STEAD, 1990), contingência mais complexa de desempenho organizacional frente aos ambientes econômico, político e social (GORDON; DITOMASO, 1992), perspectivas concorrentes de fontes de capital social, avaliação sistemática de riscos e benefícios, abordagem longitudinal e coevolução do capital social e estrutura social (ADLER; KWON, 2002), pluralidade de narrativas de insustentabilidade, irresponsabilidade e falta de responsabilidade (GRAY, 2010); interpretações variadas sobre atributos de marca em diferentes culturas (AAKER, 1997), diferenças de memória e antropomorfismo, mimetismo (AGGARWAL; MCGILL, 2007), antropomorfismo da noção ampla de natureza e impactos na compreensão científica e objetiva das pessoas e do mundo (TAM; LEE; CHAO, 2013).

Apesar de todos estes estudos terem destacado abordagens fundamentais para o entendimento e a aplicabilidade da gestão humanizada, apenas dois eles, da autoria de Melé (2003a, 2003b) – que também constam como dois dos cinco artigos mais citados da amostra total da pesquisa – 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.

Sendo assim, levando em consideração a gestão humanizada, bem como a sua relevância para estudos organizacionais de ordem teórica e prática, tornam-se fundamentais pesquisas cada vez mais consistentes e sistêmicas neste campo científico. Primeiramente, no sentido de identificar claramente o construto da gestão humanizada, reunindo todas as suas variáveis e atributos para posterior aplicação empírica. E, em seguida, buscando abarcar, conjuntamente e 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.

## 6 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* – que considera periódicos internacionais e de alto impacto – no método bibliométrico e suas técnicas de citação, coocorrência, cocitação e análise fatorial exploratória; e mediante leituras realizadas nos artigos da amostra do estudo, foram elucidadas quatro abordagens teóricas: cultura ética organizacional, capital social, antropomorfismo e comportamento moral. Os resultados confirmam a inter-relação da gestão humanizada com as abordagens elucidadas e a relevância da gestão humanizada nos estudos organizacionais, com destaque para estas abordagens.

Além disso, o estudo possibilita relevantes contribuições científicas, teóricas e práticas, para o campo da gestão humanizada, por todo o arcabouço teórico e metodológico construído ao longo dos anos e que permitiu aprofundar o conhecimento da temática, e por evidenciar possibilidades promissoras de investigação científica, contribuindo com novos significados, perspectivas e aplicabilidades para o campo da gestão humanizada e os estudos organizacionais.

Tais vertentes abrem 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, e proporcionando recursos voltados para a qualidade moral e bem comum e coletivo, como parte de algo maior, mais significativo e que faça a diferença para as organizações e a sociedade.

Considerando, ainda, a gestão humanizada e sua relevância para os resultados organizacionais e territoriais, com base nas lacunas conceituais e empíricas identificadas, tornam-se fundamentais pesquisas cada vez mais consistentes e sistêmicas neste campo. Pesquisas estas voltadas para a consolidação e aplicação de um construto de gestão humanizada

reunindo todas as suas abordagens; para os efeitos deste construto no desempenho sustentável organizacional, abarcando todas as suas dimensões (social, econômica e ambiental); e para as influências e impactos desta inter-relação (gestão humanizada e desempenho) nas organizações e em seus diversos agentes, perpassando 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.

### AGRADECIMENTOS E INFORMAÇÕES

Os autores agradecem à Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – CAPES, pelo suporte financeiro fornecido para a concretização desta pesquisa.

O estudo atende as especificações das Diretrizes e Normas Regulamentadoras de Pesquisas Envolvendo Seres Humanos, está de acordo com a Resolução do Conselho Nacional de Saúde (CNS) nº 510/2016 e foi aprovado pelo Comitê de Ética – CAAE 31434620.7.0000.5350 e Parecer nº 4.098.204.

### REFERÊNCIAS

- AAKER, J. L. Dimensions of brand personality. **Journal of Marketing Research**, v. 34, n. 3, p. 347-356, 1997. DOI: <http://dx.doi.org/10.2307/3151897>.
- 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. DOI: <http://dx.doi.org/10.2307/4134367>.
- 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. DOI: <http://dx.doi.org/10.1086/518544>.
- 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. DOI: <http://dx.doi.org/10.1086/662614>.
- BARTZ, C. R. F.; TURCATO, J. C.; BAGGIO, D. K. Governança colaborativa: um estudo bibliométrico e conceitual da última década de publicações. **DRd – Desenvolvimento Regional em Debate**, v. 9, p. 800–817. DOI: <http://dx.doi.org/10.24302/drd.v9i0.2394>.
- BAUER, R. **Gestão da mudança: caos e complexidade nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1999.
- 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. DOI: <http://dx.doi.org/10.2307/2393432>.

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. DOI: <http://dx.doi.org/10.2307/4134400>.

BORGATTI, S. P.; EVERETT, M. G.; FREEMAN, L. C. **Ucinet for Windows**: software for social network analysis. Harvard, MA: Analytic Technologies, 2002.

BURT, R. S. The contingent value of social capital. **Administrative Science Quarterly**, v. 42, n. 2, p. 339-365, 1997. DOI: <http://dx.doi.org/10.2307/2393923>.

CATTELL, R. B. The scree test for the number of factors. **Multivariate Behavioral Research**, v. 1, n. 2, p. 245-276, 1966. Disponível em: [https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1207/s15327906mbr0102\\_10](https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1207/s15327906mbr0102_10). Acesso em: 27 jan. 2021.

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. DOI: <http://dx.doi.org/10.1521/soco.2008.26.2.198>.

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. DOI: <http://dx.doi.org/10.5465/ame.1999.1899549>.

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. DOI: <http://dx.doi.org/10.1023/a:1012261900281>.

ELANGOVA, A. R.; SHAPIRO, D. L. Betrayal of trust in organizations. **The Academy of Management Review**, v. 23, n. 3, p. 547-566, 1998. DOI: <http://dx.doi.org/10.2307/259294>.

EPLEY, N.; WAYTZ, A.; CACIOPPO, J. T. On seeing human: a three-factor theory of anthropomorphism. **Psychological Review**, 114(4), 864–886, 2007. DOI: <http://dx.doi.org/10.1037/0033-295x.114.4.864>.

FLOYD, F. J.; WIDAMAN, K. F. Factor analysis in the development and refinement of clinical assessment instruments. **Psychological Assessment**, v. 7, n. 3, p. 286–299, 1995. DOI: <http://dx.doi.org/10.1037/1040-3590.7.3.286>.

GELLERMAN, S. W. Why “good” managers make bad ethical choices? **Harvard Business Review**, v. 64, p. 85-90, 1986. Disponível em: <https://hbr.org/1986/07/why-good-managers-make-bad-ethical-choices>. Acesso em: 25 jan. 2021.

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. DOI: <http://dx.doi.org/10.5465/amr.1984.4277731>.

GORDON, G. G.; DITOMASO, N. Predicting corporate performance from organizational culture. **Journal of Management Studies**, v. 29, n. 6, p. 783–798, 1992. DOI: <http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-6486.1992.tb00689.x>.

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. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.aos.2009.04.006>.

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. DOI: <http://dx.doi.org/10.2307/3857396>.

HOSMER, L. T. Trust: the connecting link between organizational theory and philosophical ethics. **Business Ethics Quarterly**, v. 20, n. 2, 379-403, 1995. DOI: <http://dx.doi.org/10.2307/258851>.

IKPAAHINDLI, L. An overview of bibliometrics: its measurements, laws and their applications. **Libri**, v. 35, n. 2, p. 163-177, 1985. Disponível em: <https://www.semanticscholar.org/paper/An-overview-of-bibliometrics%3A-its-measurements%2C-and-Ikpaahindi/bf07c194d17d08d953b3262d8da68a9f949a011e>. Acesso em: 27 jan. 2021.

KAISER, H. F. The application of electronic computers to factor analysis. **Educational and Psychological Measurement**, v. 20, n. 1, p. 141-151, 1960. DOI: <http://dx.doi.org/10.1177/001316446002000116>.

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. DOI: <http://dx.doi.org/10.2307/256728>.

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. DOI: <http://dx.doi.org/10.2307/259141>.

LIN, T. Y.; CHENG, Y. Y. Exploring the knowledge network of strategic alliance research: a co-citation analysis. **International Journal of Electronic Business Management**, v. 8, n. 2, p. 152-160, 2010. Disponível em: <https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.458.6197&rep=rep1&type=pdf>. Acesso em: 27 jan. 2021.

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. DOI: <http://dx.doi.org/10.1006/cpac.1998.0277>.

MELÉ, D. Organization humanizing cultures: do they generate social capital? **Journal of Business Ethics**, v. 45, n.1/2, p. 3-14, 2003a. DOI: <http://dx.doi.org/110.1023/a:1024112226673>.

MELÉ, D. The challenge of humanistic management. **Journal of Business Ethics**, v. 44, n. 1, p. 77-88, 2003b. DOI: <http://dx.doi.org/10.1023/a:1023298710412>.

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. DOI: <http://dx.doi.org/10.2307/259373>.

PEREIRA, R. S. *et al.* Metanálise como instrumento de pesquisa: uma revisão sistemática dos estudos bibliométricos em Administração. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 20, n. 5, p. 1-33, 2019. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/1678-6971/eRAMG190186>.

PERSSON, O.; DANELL, R.; SCHNEIDER, J. How to use Bibexcel for various types of bibliometric analysis. In: ÅSTRÖM, F. *et al.* (eds.). **Celebrating scholarly communication studies: a festschrift for Olle Persson at his 60th birthday**. Leuven: International Society for Scientometrics and Informetrics, 2009, p. 9-24.

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. DOI: <http://dx.doi.org/10.2307/2392363>.

PONDY, L. R. Gaining control of the corporate culture. **Human Resource Management**, v. 25, n. 4, p. 631-637, 1986. DOI: <http://dx.doi.org/10.1002/hrm.3930250409>.

PRITCHARD, A. Statistical bibliography or bibliometrics? **Journal of Documentation**, v. 25, n. 4, p. 348-349, 1969. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/236031787\\_Statistical\\_Bibliography\\_or\\_Bibliometrics](https://www.researchgate.net/publication/236031787_Statistical_Bibliography_or_Bibliometrics). Acesso em: 27 jan. 2021.

PRUSAK, L.; COHEN, D. How to invest in social capital. **Harvard Business Review**, v. 79, n. 6, p. 86-93, 2001. DOI: <http://dx.doi.org/10.1093/0195165128.003.0001>.

- SAUSEN, J. F. C. L. *et al.* Gestão humanizada aplicada aos princípios e práticas cooperativistas: estudo de caso em uma agência Sicredi. **DRd – Desenvolvimento Regional em Debate**, v. 9, p. 563–582. DOI: <http://dx.doi.org/10.24302/drd.v9i0.2242>.
- SCHEIN, E. H. Organizational culture. **American Psychologist**, v. 45, n. 2, p. 109–119, 1990. DOI: <http://dx.doi.org/10.1037/0003-066x.45.2.109>.
- SIMS, R. R. The challenge of ethical behavior in organizations. **Journal of Business Ethics**, v. 11, n. 7, p. 505–513, 1992. DOI: <http://dx.doi.org/10.1007/bf00881442>.
- SIMS, R. R. Changing an organization's culture under new leadership. **Journal of Business Ethics**, v. 25, n. 1, p. 65–78, 2000. DOI: <http://dx.doi.org/10.1007/bf00881442>.
- 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. DOI: <http://dx.doi.org/10.1023/a:1013826126058>.
- SIRGY, M. J. Self-concept in consumer behavior: a critical review. **Journal of Consumer Research**, v. 9, n. 3, p. 287-300, 1982. DOI: <http://dx.doi.org/10.1086/208924>.
- 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. DOI: <http://dx.doi.org/10.1007/bf00382649>.
- STRUTZEL, E. The discovery of grounded theory; strategies for qualitative research. **Nursing Research**, v. 17, n. 4, p. 364, 1968. DOI: <http://dx.doi.org/10.1097/00006199-196807000-00014>.
- 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. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jesp.2013.02.001>.
- TIDD, J.; BESSANT, J. Inovação: o que é e por que importa? In: TIDD, J.; BESSANT, J. (org.). **Gestão da Inovação**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015, p. 3-54.
- 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. DOI: <http://dx.doi.org/10.2307/258313>.
- 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. DOI: <http://dx.doi.org/10.2307/258313>.
- 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. DOI: <http://dx.doi.org/10.2307/2393015>.
- 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. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75902001000200003>.

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. DOI: <http://dx.doi.org/10.1111/ijmr.12000>.

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. DOI: <http://dx.doi.org/10.1177/1745691610369336>.

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. DOI: <http://dx.doi.org/10.1177/0963721409359302>.

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. DOI: <http://dx.doi.org/10.1037/a0020240>.

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

ZUPIC, I.; ČATER, T. Bibliometric methods in management and organization. **Organizational Research Methods**, v. 18, n. 3, p. 429-472, 2015. DOI: <http://dx.doi.org/10.1177/1094428114562629>.