

**Pedro Luiz Ribeiro de  
Santi**

*Doutorado em Psicologia Clínica  
na Pontifícia Universidade  
Católica de São Paulo e  
Professor na Escola Superior de  
Propaganda e Marketing de  
São Paulo (Brasil)*

[psanti@espm.br](mailto:psanti@espm.br)

## **A GESTÃO DE PESSOAS E AS CIÊNCIAS HUMANAS – DISCUSSÃO CONCEITUAL ENTRE PROJETO DE MODERNIDADE E “JEITINHO BRASILEIRO”**

*THE MANAGEMENT OF PEOPLE AND THE HUMAN  
SCIENCES - CONCEPTUAL DISCUSSION BETWEEN  
MODERNITY PROJECT AND “BRAZILIAN WAY”*

*LA GESTIÓN DE PERSONAS Y LAS CIENCIAS  
HUMANAS - DISCUSIÓN CONCEPTUAL ENTRE  
PROYECTO DE MODERNIDAD Y “ESTILO BRASILEÑO”*

---

### **RESUMO**

As relações de conflito e colaboração entre a área de Gestão de Pessoas e as Ciências Humanas representam o tema básico deste artigo. As Ciências Humanas se apresentam como fornecedoras de tecnologia de intervenção (treinamento, seleção, etnografia, teoria sobre liderança, coaching) mas também, em sua tradição mais profunda, como ambiente reflexivo e crítico sobre a própria natureza da ação humana. O Objetivo deste artigo é mostrar como na tradição da Modernidade e na própria história das teorias da administração, o Homem é o sujeito do conhecimento, mas é também seu objeto. A expressão “recursos humanos” captura de forma privilegiada esta dimensão: a dimensão humana é tomada como custo ou matéria prima a ser gerida. Em resistência a esta objetificação, infiltra-se uma posição de pessoalidade, na qual as relações pessoais se sobrepõem às profissionais, como no clássico “jeitinho brasileiro”. Como conclusão, quanto à tensa relação entre Ciências Humanas e Gestão de Pessoas, apresentamos caminhos para o resgate da reflexão ética sobre a implicação do Homem no ambiente organizacional.

**Palavras-chave:** Gestão de Pessoas, Modernidade, “Jeitinho Brasileiro”.

---

### **ABSTRACT**

The relations of conflict and collaboration between the area of People Management and the Human Sciences represent the basic theme of this article. The Human Sciences present themselves as providers of intervention technology (training, selection, ethnography, leadership theory, coaching) but also, in its deepest tradition, as a reflexive and critical environment about the very nature of human action. The purpose of this article is to show how, in the tradition of Modernity and in the history of management theories, Man is the subject of knowledge, but is also its object. The term “human resources” captures this dimension in a privileged way: the human dimension is taken as the cost or raw material to be managed. In resistance to this objectification, a personal dimension is infiltrated, in which personal relationships overlap with professionals, as in the

#### **Dados para contato:**

*Pedro Luiz Ribeiro de Santi  
Escola Superior de Propaganda e  
Marketing.  
Rua Dr. Álvaro Alvim, 123 - Vila Mariana,  
04018-010, São Paulo, SP, Brasil.  
URL da Homepage:  
[www2.espm.br/](http://www2.espm.br/)*

Recebido em: 09/03/2018

Aprovado em: 06/02/2018

DOI:

<http://dx.doi.org/10.20503/recape.v8i2.36497>

classic “Brazilian way”. As a conclusion, regarding the tense relationship between Human Sciences and People Management, we present ways to rescue ethical reflection about the implication of Man in the organizational environment.

**Keywords:** People Management, Modernity, “Brazilian way”.

## RESUMEN

Las relaciones de conflicto y colaboración entre el área de Gestión de Personas y las Ciencias Humanas representan el tema básico de este artículo. Las Ciencias Humanas se presentan como proveedoras de tecnología de intervención (entrenamiento, selección, etnografía, teoría sobre liderazgo, coaching) pero también, en su tradición más profunda, como ambiente reflexivo y crítico sobre la propia naturaleza de la acción humana. El objetivo de este artículo es mostrar cómo en la tradición de la Modernidad y en la propia historia de las teorías de la administración, el hombre es el sujeto del conocimiento, pero es también su objeto. La expresión “recursos humanos” captura de forma privilegiada esta dimensión: la dimensión humana se toma como coste o materia prima a ser gestionada. En resistencia a esta objetiva, se infiltra una posición personal, en la cual las relaciones personales se superponen a las profesionales, como en el clásico “estilo brasileño”. Como conclusión, en cuanto a la tensa relación entre Ciencias Humanas y Gestión de Personas, presentamos caminos para el rescate de la reflexión ética sobre la implicación del hombre en el ambiente organizacional.

**Palabras clave:** Gestión de Personas, Modernidad, “Estilo Brasileño”.

## 1 INTRODUÇÃO

A área de administração é, caracteristicamente, orientada para resultados nos campos do mercado e do trabalho. A matriz de disciplinas nos cursos de graduação, por exemplo, costuma dar um lugar privilegiado a temas como finanças ou cálculo. É comum que administradores de alto nível em empresas sejam egressos de cursos de engenharia. Mesmo diante deste quadro que a aproxima das Ciências Exatas, os cursos de Administração costumam ser categorizados entre as Ciências Humanas (ou, mais especificamente, Ciências Sociais Aplicadas). Há sentido nisto, para além de um hábito cultural?

Quando se pensa na relação entre as Ciências Humanas e a Administração, o mais comum é que se faça uma relação imediata com Recursos Humanos. Aqui, se encontram temas clássicos,

como: seleção e treinamento, dinâmica de grupos, motivação e liderança, por exemplo. *Performance*, produtividade e entrega de resultados são o foco deste campo. Mas este foco técnico não impede que se perceba o interesse na compreensão das relações pessoais e sociais dentro e fora das empresas.

Neste artigo, no entanto, a pretensão é abordar uma dimensão anterior da relação entre a Administração e as Ciências Humanas. Para responder à questão acima proposta ao invés de tomarmos o ‘humano’ como a área da administração que o toma como ‘recurso’ a ser gerido, iremos tomá-lo como ‘condição’. Em outros termos, ao invés de perguntar qual é o lugar ou a utilidade das Ciências Humanas na Administração, nossa questão será o sentido que pode fazer classificar Administração entre as Ciências Humanas.

Para este percurso, começaremos por apresentar certas características das Ciências Humanas que geram num problema relativo à sua própria definição: sua história e sua relação com outros modelos de se produzir ciência.

Com este pano de fundo, nosso objetivo também será nos voltarmos mais proximamente para as questões relativas à relação entre as Ciências Humanas e a Administração. Destaco que a perspectiva deste texto é aquela das Ciências Humanas.

## 2 O HOMEM COMO SUJEITO E OBJETO DA CIÊNCIA

As Ciências Humanas nasceram na virada do século 19 para o 20. Sua posição entre outras formas de saber e produzir conhecimento não é simples. Ora a sociologia, a psicologia ou a antropologia como toda ciência, entregam seus resultados práticos de pesquisa e conhecimento acumulado; ora se colocam numa posição de discutir abstrações, alheia à solução dos problemas concretos que a vida do trabalho demanda, o que faria delas obsoletas. Esta questão tem se colocado recentemente, como num artigo de 2014, de Samuel Weber, chamado “El futuro de las Humanidades. Experimentando”: “As Humanidades têm futuro? Há lugar para o estudo da literatura, da arte, da linguagem e da filosofia num mundo cada vez mais dominado por uma lógica econômica de perda e ganho?” (p. 14)<sup>1</sup>.

O duplo foco das Ciências Humanas gera, com frequência, certo desconcerto e confusão. Isto, que pode parecer inconsistência ou sugerir sua irrelevância para a solução de problemas práticos, revela na verdade duas posições concomitantes daquele campo de saber: se o homem pode ser e é *objeto* de conhecimento, ele é ao mesmo tempo o *sujeito* dele. O conhecimento científico é uma

<sup>1</sup> Todas as traduções de citações cujas fontes são em outras línguas são do autor.

atividade humana, sustentada em pressupostos relativos à sua racionalidade e capacidade de objetividade.

Tocamos aqui problemas centrais nas condições de produção de conhecimento e da psicologia humana.

O filósofo francês Michel Foucault (1926-1984) dedicou uma de suas obras a realizar o que chamou de uma arqueologia das Ciências Humanas: *As palavras e as coisas* (1966). A obra é extremamente complexa e seu escopo completo excederia em muito nosso projeto, mas algumas de suas análises serão nossos fios condutores e contribuirão para nossa compreensão do que sejam as Ciências Humanas e qual o motivo do estatuto ambivalente que costuma ser atribuído a elas.

Foucault observa, como fizemos antes, a condição bifocal das Ciências Humanas: ora elas aparecem como ciências propriamente ditas, ainda que olhadas com certo desdém por seus pares; ora se apresentam com a pretensão de serem superiores e anteriores às demais formas de conhecimento, ao considerar como algo menor a “aplicação” que lhe é solicitada.

Nas palavras de Foucault, esta situação dupla se deve ao fato de o Homem ocupar dois lugares na cadeia da produção de conhecimento:

O modo de ser do homem, tal como se constituiu no pensamento moderno, permitiu-lhe desempenhar dois papéis: está, ao mesmo tempo, no fundamento de todas as positivities, e presente, de uma forma que não se pode sequer dizer privilegiada, no elemento das coisas empíricas (p. 361).

Ele é fundamento de todas as positivities na medida em a ciência é uma atividade humana e depende de sua capacidade de observação, objetividade e racionalidade. Embora isto seja frequentemente esquecido, as condições de percepção, representação e entendimento do Homem definem as condições e limites da ciência. As ciências “fortes” dependem de que o homem seja tomado como alguém racional e capaz de ser objetivo e impessoal com relação ao seu objeto de conhecimento. É uma tarefa importante do procedimento científico procurar afastar completamente as dimensões subjetivas, pessoais ou de interesse que levariam a uma distorção no processo de produção e nos resultados obtidos. Há condições de reprodutibilidade experimental e busca por amostras significativas que procuram superar estas condições.

Mas as Ciências Humanas, ao se debruçarem sobre o Homem como seu objeto de estudo, acabam por descobrir o quanto ele é determinado por diversas ordens que escapam ao seu controle e, de fato, uma compreensão profunda de sua mente e comportamento não pode ser isolada de sua inserção social e política. Ele é atravessado por ordens sociais, econômicas, biológicas, psicológicas, etc.; e isto aponta para uma condição humana na qual a vontade consciente e autodeterminação não tenham todo o poder que o Humanismo moderno presume. Liberdade e racionalidade absolutas

humanas são ilusões. *Aquilo que parecia indicar que as Ciências Humanas fossem fracas seria, de fato, derivado de sua atitude crítica ante os limites da própria ciência.*

O conhecimento produzido nos padrões científicos é reconhecido como sério e bem fundamentado. Ele é sempre provisório, uma vez que nunca teve acesso à totalidade dos fenômenos que estuda e sempre pode avançar, mas, para o senso comum, dizer que algo foi descoberto pela ciência equivale a dizer que aquilo é verdadeiro.

Há uma aura cercando expressões como ‘resultado de pesquisa’ ou ‘novas descobertas da ciência’: tais expressões transmitem imediatamente confiabilidade, como se se tratasse de algo absoluto. Em geral, é esquecida a condição provisória do conhecimento produzido e, além disso, nem sequer se coloca a possibilidade de questionar a fonte ou o procedimento. Neste texto, vamos nos deter na questão de base sobre as condições de produção de conhecimento, sem entrar no mérito ainda mais grave de quando os experimentos são simplesmente mal feitos ou ostensivamente manipulados.

A confusão entre a ciência e a ‘verdade’ é perturbada justamente pelas Ciências Humanas, em vários aspectos: em primeiro lugar, elas lembram que a ciência não é absoluta, pois sempre avança, tem história e pertence a uma tradição filosófica e social específicas; em segundo, elas questionam o fundamento mesmo da ciência, ao colocar em xeque a estabilidade do sujeito do conhecimento. Se o Homem não é capaz de assumir uma condição de sujeito neutro de conhecimento, o projeto científico não tem a consistência que a ele se costuma atribuir.

De toda a maneira, o conhecimento científico experimental aspira a se afirmar sobre os índices de objetividade que produz. Diz Weber:

A validade do conhecimento adquirido experimentalmente era, portanto, de um tipo radicalmente diferente daquele que reclamavam as Humanidades (...) O poder e o prestígio do conhecimento científico se baseavam em grande medida em sua capacidade de estabelecer seqüências reprodutíveis de procedimentos sob condições cuidadosamente controladas (...) Desde logo, dada a natureza local e limitada do experimento científico, tal avanço sempre implicava mais uma aproximação que um êxito consolidado. A ciência se adaptou, então, a um sentido do mundo como aberto, com infinitas possibilidades. Mas, ao mesmo tempo, a ciência oferecia o método experimental como um modelo segundo o qual o futuro poderia ser progressivamente dominado e suas incertezas gradualmente reduzidas, se não eliminadas (p. 26).

Assim, o cientista crê poder permanecer alienado da base humana que sustenta a própria atividade experimental. Destaquei o termo ‘crê’, justamente para evidenciar que lá onde se apresenta um discurso que se pretende verdadeiro e objetivo, está um posicionamento social e subjetivo.

Neste sentido, as Ciências Humanas não são ciências fracas, mas ciências que se mantêm autoconscientes sobre as fraquezas envolvidas em toda produção de conhecimento; elas possuem

as mesmas fraquezas de todas as ciências, uma vez que são – afinal - produções humanas. Elas habitam dois paradigmas distintos de conhecimento.

Em 1962, Thomas Khun publicou uma obra clássica na área da filosofia da ciência: *A estrutura das revoluções científicas*. Nela, ele trabalha justamente a ideia de que os formas de produção de conhecimento não funcionam, como pode pensar o senso comum, de forma linear e progressiva, sobre fatos.

Na realidade, elas operam dentro de paradigmas, que se definem como o compartilhamento de regras e padrões da prática científica. Um paradigma configura uma perspectiva desde a qual se define o próprio campo dos fenômenos. Assim, não haveria fatos absolutos ou condição de objetividade absoluta. Enquanto um paradigma está em vigência, ele pode ser tomado como única forma correta de se produzir conhecimento e pode inclusive sequer se dar conta de que seja um paradigma entre outros, determinado por seu contexto social. Diz Khun:

Quando um cientista pode considerar um paradigma como certo, não tem mais necessidade, nos seus trabalhos mais importantes, de tentar construir seu campo de estudos começando pelos primeiros princípios e justificando o uso de cada conceito introduzido” (p. 40).

Neste sentido, são esquecidas tanto as molduras do paradigma quanto o fato de que ele opera desde uma perspectiva. Ao estudar justamente como se dão as revoluções que produzem mudanças de paradigma, Khun evidencia a mesma operação que apontamos acima. Ironicamente, ele recorre aos conhecimentos de uma psicologia científica- a Psicologia da Gestalt- para colocar em questão os limites da ciência. Nossa percepção e pensamento operam de forma ativa, de modo que os fenômenos que presenciamos não são as coisas em si, mas o resultado de uma configuração anterior, dada inclusive pelo paradigma de conhecimento vigente.

Por um caminho bastante distinto e que se estende à totalidade da produção de conhecimento científico, estão aqui evidenciadas as duas posições do Homem na produção de conhecimento, tal como vínhamos tratando através de Foucault.

Para Khun o cientista não alça à impessoalidade pretendida pelo paradigma cartesiano:

Na medida em que seu único acesso a esse mundo dá-se através do que veem e fazem, poderemos ser tentados a dizer que, após uma revolução, os cientistas reagem a um mundo diferente (p. 148).

O que muitos chamam de ‘ciência’ hoje, em geral, liga-se a um paradigma cartesiano de razão transcendente, que ignora a própria autocrítica da razão, como em Kant ou Khun, por exemplo.

### 3 SUJEITO, MEROS INDIVÍDUOS E PESSOAS

Para deixarmos mais clara a ideia de que o Homem é o sujeito da ciência, vou recorrer à distinção entre os termos ‘sujeito’, ‘pessoas’ e ‘meros indivíduos’, tal como descritos por Figueiredo (1995).

O projeto da Modernidade ocidental, construído entre os séculos 16 e 17, deu-se sobre certa concepção do Homem. O conhecimento do mundo deixou de ser buscado em oráculos divinos ou tradições, e passou a se escorar em sua capacidade racional.

Criou-se então a distinção entre o Homem, tomado como sujeito racional, e tudo o mais, tomado dali em diante como objeto; objeto de estudo, matéria prima, mercadoria, o próprio corpo. Nas palavras de Figueiredo: “O sujeito-verdadeiro *sub-jectum*, no sentido próprio do que subjaz- deve constituir-se como fundamento para que o mundo da modernidade se torne um mundo habitável e, principalmente, administrável, controlável, previsível.” (p.32).

Este processo depende da crença numa capacidade de o sujeito alçar a sua racionalidade acima das dimensões pessoais. Um cientista deve ser impessoal, capaz de operar uma observação objetiva e neutra sobre seu objeto, não interferindo nos resultados do experimento. Um sujeito deve ser causa de suas ações, livre e autônomo. Há aí então o pressuposto de que a razão e o observador devam ser transcendentais ao mundo. Esta impessoalidade deve ser tal que se garanta que qualquer outra pessoa, usando os mesmos recursos, chegue ao mesmo resultado. É por isto que Figueiredo se refere a ‘sujeito’ no singular, diferentemente do plural usado para se referir às pessoas e aos meros indivíduos. A rigor, o processo alçaria cada cientista a uma mesma e única racionalidade pura, distanciada da singularidade mundana de cada pessoa.

O Homem deve tomar a si mesmo como projeto de controle e se tornar autônomo. A este processo, Figueiredo chama de assujeitamento. Aos demais, ao menos àqueles que não passam pelo mesmo processo, cabe o lugar de meros indivíduos, que:

(...) ficam reduzidos à condição de objeto de uso alheio e submetidos a formas autoritárias de controle: por exemplo, a de uma lei impessoal que os transcende, que deles não emanou, na qual não se reconhecem e se concretiza apenas na presença de uma autoridade responsável pela efetuação dos procedimentos disciplinares que os constituíram e os mantem na sua desamparada e dócil individualidade (p. 38).

Esta é uma cisão fundamental do projeto moderno: de um lado, um sujeito soberano, de outro, objetos de conhecimento ou consumo. Num regime de trabalho, isto distingue a figura de liderança-sujeito dos projetos e decisões- dos meros funcionários, concebidos como executores não pensantes:

Assujeitamento é o termo que me parece mais apropriado para designar o modo moderno de subjetivação. Aqui, o mero indivíduo se constitui como sujeito autosubsistente e auto-susten-

tado (...) enquanto autonomia racional diante de um mundo de objetos plenamente 'objetivos' (p. 39).

'Ser líder' ou 'como ser líder' são temas importantes do que se produz na área de Recursos Humanos, como sabemos. É um anseio do Homem moderno se alçar à condição de sujeito para abandonar a massa dos meros indivíduos.

O regime moderno de relação sujeito/objeto configura um paradigma que substituiu, ainda que de forma incompleta, o regime anterior de relação com as pessoas:

Pessoas (*personae*, máscaras) apresentam-se como uma modalidade pré-moderna de subjetivação e vivem gostosamente sob o império da heteronomia, encarnados e mundanos. Poderosos ou débeis, senhores, vassallos ou servos, têm suas vidas reguladas pelas tradições e pelos costumes, pelas necessidades e pelos desejos (p. 37).

Distante da necessidade de controle que caracteriza o projeto moderno, o campo da personalidade reserva certo grau de liberdade. Não no sentido de autodeterminação ou autonomia, mas no de que está "livrado" no mundo, sem monitoramento. Mas o modelo "sujeito/meros indivíduos e pessoas" não opera de forma absoluta ou homogênea. Eles podem coexistir em cada pessoa ou grupo social. Pode-se conceber que haja gradações ou campos da experiência onde predominem aspectos de cada posição. Onde o projeto moderno predomina, sobressaem os discursos de controle e monitoramento, técnica e eficiência, produtividade e performance. Mas tal impessoalidade desumaniza as relações e fez do Homem moderno um predador da natureza e de outros homens em sua busca de lucro e proveito imediato. Onde o regime das 'pessoas' tenha força, imperam as relações pessoais, amigáveis e afetivas, mas sujeitas às preferências e aos favorecimentos de cada um, assim como às trocas de favores; como naquilo que chamamos de "jeitinho brasileiro". Em 1992, Livia Barbosa escreveu um livro clássico a respeito: *Jeitinho brasileiro. A arte de ser mais igual do que os outros*. Iguais e indiferenciados são os indivíduos.

O projeto moderno gostaria de erradicar a personalidade e ser regido exclusivamente pelo profissionalismo e o cálculo. Mas tudo o que não cabe nesta cisão, como seu resto ou ruído, acaba por vazar. Foucault inicia seu livro justamente se referindo à ambição moderna de classificar e ordenar tudo. Estes procedimentos são condições para o pensar e para a possibilidade de generalizar o conhecimento. A inclusão de cada coisa em categorias custa, no entanto, o preço de apagar os traços singulares e qualitativos dos objetos, o que leva ao risco de uma generalização que já não se refere às coisas ou apagam o que elas tenham de mais característico<sup>1</sup>. Mas as dimensões que concernem as pessoas estão por todo o lado: no ambiente em que se vive, na produção de conhecimento e tecnologia, naqueles que são o alvo de nossas intervenções profissionais.

## 4 AS CIÊNCIAS HUMANAS E O QUE ANTECEDE E SOBRA DO PROJETO MODERNO

Voltando a Foucault, ele observa que, desde suas origens, as Ciências Humanas são atentas ao que desapareceu sob o projeto moderno, ao que não cabe na cisão sujeito/objeto. Assim que se formula o Homem como objeto de conhecimento, desenha-se um impensado, o outro.

Quando se opera uma categorização, constitui-se no mesmo ato o campo daquilo que escapa dela, especificamente, desconsidera-se as singularidades envolvidas. Foucault propõe que seja justamente a este ruído e à estrutura da cisão sujeito/objeto que se revela sob o pensamento moderno a configuração do interesse das Ciências Humanas: elas se voltam ao ‘outro’.

Elas, as ciências Humanas lidam com o que escapa à apreensão: como na ideia de alienação, de Marx; de estruturas de parentesco da antropologia; a estrutura da linguagem da semiótica; ou de inconsciente, na psicanálise. E o projeto das Ciências Humanas é trazer à luz este impensado, evidenciar as estruturas invisíveis que organizam o campo dos fenômenos; justamente uma dimensão simbólica que escapa aos objetos apropriados à produção de conhecimento.

Assim, é recusada a possibilidade de tratar o Homem empírico tornado objeto isolado (isolável) de seu contexto relacional e cultural. Diz Foucault: “(...) pode-se dizer que o conhecimento do Homem, diferentemente das ciências da natureza, está sempre ligado, mesmo sob a forma mais indecisa, a éticas ou a políticas” (p. 344).

Voltamos ao que dissemos no início: as Ciências Humanas habitam dois paradigmas. Elas podem oferecer estudos sobre motivação, liderança, dinâmica de grupo, comportamento do consumidor, técnicas de *coaching*, pesquisa etnográfica, etc. Mas quando entram neste registro, acabam parecendo ciências fracas, não conseguindo oferecer o mesmo grau de operacionalidade que as ciências exatas ou biológicas. Quando oferecem sua condição de discurso crítico, parecem estar se esquivando de entregar resultados.

Recentemente, tem ressurgido uma modalidade de instrumentalização que lembra o século 19, antes mesmo do nascimento das Ciências Humanas: tem sido buscada uma base mais sólida, biológica, para a compreensão do comportamento humano. Os importantes avanços mais recentes das neurociências tomam o lugar das Ciências Humanas (em especial, da psicologia) e ocupam cada vez mais espaço na literatura. Mas frequentemente isto se dá de forma simplificada e em formato de auto-ajuda. Apoiado na crença na liberdade do sujeito soberano, o projeto moderno de produzir previsão e controle sobre os objetos de estudo, a psicologia chamada científica desemboca automaticamente na proposição de técnicas de controle e autocontrole.

Além disto, muitas de suas descobertas parecem requestrar conhecimento da tradição filosófica ou psicanalítica, apenas traduzido para uma linguagem mais aceita, hoje. O curioso é que estes estudos parecem simplesmente ignorar todo o conhecimento prévio sobre o Homem e a mente, sem mostrar interesse por ele ou dar-lhe crédito. Isto se dá inclusive com o argumento de que só este conhecimento atual importa, por ser científico, em desqualificação de toda a cultura anterior. Trata-se, como vimos anteriormente quando nos referimos a Thomas Khun, do retorno a um paradigma anterior àquele no qual as Ciências Humanas se originaram.

Para quem observa este movimento desde as Ciências Humanas, há uma percepção ambivalente: de um lado, parece que elas se tornam supérfluas e perdem o interesse; de outro, certo desprezo pela ingenuidade e ignorância que se revelam a cada uma das “novas descobertas científicas”.

*As Ciências Humanas, em seu melhor exercício, talvez sofram de seu mérito: não poder se esquecer dos limites e condições da ciência, o que as inclui.* Sua melhor entrega provavelmente não é o de uma “tecnologia do comportamento”- para controlar o consumidor, o funcionário ou a si-mesmo -, mas sim se sustentar como pensamento crítico e questionamento ético. Isto cria uma tensão ante a demanda imediata do Mercado por entrega de resultados. Voltando à reflexão de Foucault, ele considera que a psicanálise e a história seriam paradigmáticas, entre as Ciências Humanas:

Desvelando o inconsciente como seu objeto fundamental, as ciências humanas mostravam que havia sempre o que pensar ainda no que já era pensado ao nível manifesto; descobrindo a lei do tempo como limite externo das ciências humanas, a história mostra que tudo o que é pensado o será ainda por um pensamento que ainda não veio à luz (...) a figura do homem: uma finitude sem infinito é, sem dúvida, uma finitude que jamais tem fim, que está sempre em recuo com relação a si mesma, à qual resta ainda alguma coisa para pensar no instante mesmo em que ela pensa, à qual resta sempre tempo para pensar de novo o que ela pensou (p. 389).

O homem é a um só tempo um ser agente e aquele que se auto-observa, reflexivamente. É inevitável que, neste processo reflexivo, ele se transforme enquanto agente e modifique suas ações, o que provoca nova reflexão e transformação, ao infinito. O Homem seria um objeto fugidio para si-mesmo por definição e o conhecimento produzido sobre ele estaria sempre defasado e por se cumprir (SANTI, 2003).

Qualquer tentativa de se definir a natureza ou a verdade sobre o homem sempre irão se deparar com esta impossibilidade. As Ciências Humanas têm como uma de suas funções fundamentais “fazer lembrar” a insuficiência de qualquer categorização ou definição, incluindo a delas próprias.

Tendo como referência Derrida, Samuel Weber concebe que as Ciência Humanas têm seu lugar no futuro na medida em que marquem esta posição:

O desafio das humanidades, desta perspectiva, consiste, então, em repensar o ‘humano’ (...) como um efeito que é necessariamente múltiplo, dividido e nunca redutível a uma essência única, idêntica. Deste modo, a tarefa das Humanidades passaria a ser, nada mais nada me-

nos, que repensar o singular, o que é algo muito diferente de subsumir o individual no geral, ou o particular no todo (p. 26).

Atentar para as singularidades é uma estratégia que se coloca num paradigma distinto daquele do conhecimento objetivo em busca da produção de técnicas de controle. Foucault considera ser mesmo cabível a pergunta sobre o se termo ‘ciência’ é adequado na expressão ‘Ciências Humanas’. Talvez, naquilo que elas têm de mais característico, realmente não o sejam; as ‘Humanidades’ seriam, então, formas de saber mais próximas da filosofia. Não a filosofia como conjunto dos sistemas pensamento formulados por inúmeros autores ao longo de 2500 anos; mas sim a filosofia como interrogação constante sobre o mundo e sobre si-mesmo.

O desenvolvimento anterior aproxima as Ciências Humanas de sua origem, na filosofia. Mas isto quer dizer que este autor considera que todo cientista ou administrador seja um filósofo? Num certo sentido, sim. Não há interesse em que ele seja um especialista nos sistemas filosóficos de Platão, Descartes ou Walter Benjamin, entre tantos outros, mas que ele se aproprie do método que fundamenta a atividade de filosofar: a reflexão, o questionamento, o pensamento crítico.

A expressão ‘a filosofia como modo de viver’ é o título de um livro do filósofo francês Pierre Hadot e procura resgatar um dos sentidos mais primitivos da reflexão filosófica, que foi relativamente abandonado na Modernidade. Uma concepção em que ela seja um exercício reflexivo, ético e implicado com a própria vida e não como conjunto enciclopédico de sistemas de pensamento.

A forma antiga de se lidar com o pensamento filosófico ou com o pensamento, em geral, era a de que o pensamento fosse vivo, ativo, com a implicação pessoal do pensador e em coerência como o modo como conduz sua vida.

Assim, a filosofia era originalmente compreendida como uma maneira de viver, um exercício de pensamento e da vontade, compreendendo a totalidade da vida da pessoa, cuja meta era atingir um estado praticamente inacessível à humanidade: a sabedoria. Sabedoria é algo que se coloca bem acima do conhecimento, e infinitamente acima do acesso à informação. Distingue-se assim a atitude filosófica e crítica de uma atitude técnica.

## 5 A ADMINISTRAÇÃO COMO CIÊNCIA HUMANA: O VALOR DOS DOIS PARADIGMAS

Como retornar do percurso que desenvolvemos para nossa questão inicial? Partimos da ideia de que as Ciências Humanas devam ocupar dois lugares em sua relação com a Administração: elas devem fornecer conhecimento sobre seus objetos, de forma a compor os instrumentos de gestão do administrador. Ao lado disto, propusemos que a Administração seja pensada ela própria como Ciên-

cia Humana, adotando uma concepção do Homem mais complexa e abrangente e que imponha uma reflexão contínua sobre seus princípios e objetos. Esta concepção se dá conta de que o Homem -ou mesmo, de forma mais circunscrita, seu comportamento- não pode ser abordado com consistência se for recortado de seu contexto social e histórico. Os dois focos das Ciências Humanas estão implicados na atividade do administrador.

Mas talvez a própria Administração possa pertencer ou ser concebida desde mais de um paradigma. Para expor como pensa a relação entre o mundo técnico e o humano, Petriglieri (2015) se refere à importância das viagens de trem pela Europa em sua juventude:

O que fez delas [importantes] assim, não foi a eficiência da engenharia das ferrovias ou o sucesso da estratégia de preços. Foi a liberdade e conexões que elas nos proporcionaram. Viajar entre linhas expandia quem você era e aonde você pertencia. Ele transformava pessoas que eram como você em pessoas como você. Aprender a significação daqueles trens, em outras palavras, requer olhar para eles ao mesmo tempo com lentes instrumentais e humanísticas, figurando suas destinações geográficas e culturais, contemplando o que elas faziam o que significavam para nós. Estas duas lentes são necessárias para apreender a significação de qualquer tecnologia. Hoje em dia, infelizmente, privilegiamos a lente instrumental (p. 4).

Onde só se foque na lente instrumental, as Ciências Humanas ocuparão aquele lugar de alteridade e crítica do que resta excluído; onde o foco for humanista, elas estarão no mesmo paradigma com a Administração. Aqui, se abre então a possibilidade de compreender o quanto as Ciências Humanas têm sua inserção específica nas dimensões pessoais e de uma concepção menos predadora e mais sustentável das relações de trabalho.

A expressão “Recursos Humanos” parece se alinhar a uma concepção predominantemente instrumental, na qual o humano é um objeto a ser manipulado e controlado; ‘gestão de pessoas’ já soa como um termo híbrido, a dimensão de gerenciamento está atenta a pessoas num sentido humano mais abrangente, não meros funcionários. Curiosamente, quando criada, a expressão ‘Recursos humanos’ buscava superar a concepção de que, numa empresa, o humano comparecia exclusivamente como custo (Sampson, 2000).

Num artigo chamado “Administrar comportamento humano em contextos organizacionais”, podemos acompanhar esta transformação na concepção de recursos humanos, característica do século 21. As autoras Kienen e Wolff partem do que era o modelo mais convencional de recursos humanos, baseado numa concepção científica convencional nos últimos três séculos: “o conhecimento psicológico produzido passou a ser visto como formador da visão do ‘homem-robô”.

No que chamam ‘visão sistêmica’, as autoras se mantêm no horizonte de controle de comportamento no contexto organizacional, mas entendem que não se pode abordar o comportamento isolado de seu contexto, seu “antes e depois”. Assim é descrita esta transformação:

(...) o conceito de gestão de pessoas começa a substituir o conceito de recursos humanos. As funções dos departamentos de recursos humanos sofreram alterações significativas, à medida em que deixaram de se voltar para questões técnicas e administrativas a fim de buscarem compreender o ser humano no trabalho e desenvolver a educação corporativa (p. 29).

Como dissemos anteriormente com relação à cisão Sujeito/meros indivíduos e pessoas, não se trata de uma opção definida por um modelo ou outro, mas no convívio tenso e conflituoso entre eles. As autoras seguem:

(...) as empresas enfrentam um paradoxo, pois ao mesmo tempo em que estão buscando mais do que nunca as habilidades essencialmente humanas, como conhecimento, criatividade, intuição, sensibilidade, elas inibem a utilização desse tipo de habilidades quando expõem seus funcionários a situações de competição acirrada, de intensificação do ritmo de trabalho, estabelecimentos rígidos de padrões de desempenho e de conduta (p. 31).

Mantemos a noção de que o administrador deva recorrer aos conhecimentos gerados pelas Ciências Humanas em seu trabalho interno às organizações e na compreensão do público para o qual trabalhe. Nesta forma de uso, as Ciências Humanas têm uma dimensão instrumental e produtiva: a dimensão humana comparece como recurso ou fator numa equação. Mas acrescentamos a esta dimensão a possibilidade de que o administrador procure uma compreensão mais abrangente dos contextos e sentidos das relações humanas que estabelece em seu trabalho. Então, ele seria capaz de desenvolver um pensamento crítico sobre sua realidade, poderia ultrapassar o uso instrumental do conhecimento e passaria a produzi-lo.

O conhecimento produzido e consolidado é relativamente atrasado e, inevitavelmente, inespecífico para as condições singulares de qualquer contexto de trabalho. Só um profissional com capacidade crítica e uma compreensão abrangente do humano poderá ser transformador e não exclusivamente operacional. Com um conhecimento amplo sobre o contexto humano, ele estará qualificado a desenvolver soluções inovadoras e saber situar a dimensão ética de seu trabalho, assim como seus impactos sócio-ambientais.

## 6 O HOMEM DA COMPANHIA E AS IMAGENS DA ORGANIZAÇÃO

Em 1995, o jornalista Anthony Sampson em *O Homem da companhia*, fez levantamento extensivo da história das organizações e das relações tecidas entre elas e as pessoas. São centenas de registros de administradores, historiadores e romancistas nos quais a cultura das organizações e suas transformações são apresentadas (Sampson, 1995)

Segundo Sampson, a própria origem do termo ‘companhia’ remeteria ao comércio voltado ao exterior a partir das cruzadas. Firms marítimas italianas passaram a se denominar ‘*compagnie*’, com o sentido de serem aqueles compartilhavam o pão (*cum-panis*). Mas é claro que foi no contexto

da Revolução industrial que elas passaram a adquirir suas características atuais. Ao longo do século 19, as ferrovias norte-americanas firmaram, com sua necessidade organizacional de alcance nacional, as bases de sua estrutura. E muitas das grandes marcas que conhecemos hoje derivam do mesmo período.

As organizações se tornaram novos paradigmas na relação do indivíduo com a sociedade, com sua autonomia de gerenciamento. Em *Frontiers of management* (1986), Peter Drucker diz sobre a companhia:

Foi a primeira instituição nova em centenas de anos, a primeira a criar um centro de poder que estava dentro da sociedade, mas era independente do governo central do Estado nacional (Apud. Sandler, 2000, p. 40).

Com a emergência deste poder da companhia, surgiu concomitantemente a preocupação com ele, que ameaça o individualismo. O gerente e sua submissão à empresa foi a figura crescente e impessoal a habitar aquele ambiente. Nas palavras de Woodrow Wilson, ainda antes de ser Presidente dos EUA, em *The new Freedom* (1913):

Você sabe o que acontece quando é empregado de uma empresa. Você não tem nenhuma instância de acesso aos homens que estão realmente decidindo as diretrizes da empresa (...) Sua individualidade é engolida pela individualidade e pelos objetos de uma grande organização... (Apud. Sandler, 2000, p. 54).

O que mais nos interessa para nosso estudo é que Sandler analisa as tendências de condução das empresas nos últimos 150 anos. As primeiras grandes empresas eram predominantemente submetidas a um regime autocrático, com um fundador longo que comandava de forma centralizada os processos. De fato, com a morte de alguns deles, muitas de suas empresas amargavam uma forte decadência. Em meados do século 20, uma visão técnica (tecnocrática) e impessoal imperou. Foi então que o modelo sujeito/meros indivíduos (tal como vimos anteriormente) procurou se impor. A criação de uma cultura gerencial e o desenvolvimento de gerentes passou a ser a tendência.

Mas esta visão teria sido superada por dois caminhos: de um lado, a partir dos anos 70, com a entrada do modelo de negócio da informática, liderado por *nerds* universitários do Vale do Silício, que impuseram uma alta informalidade do ambiente e regime de trabalho, numa aparente adolescência eterna; de outro lado, a abertura dos mercados internacionais, sobretudo a partir dos anos 80 com a Globalização, impôs uma visão mais abrangente, cultural e humana dos negócios. Um gerente restrito apenas às dimensões técnicas e internas à empresa já não poderia acompanhar a direção dos negócios:

As chaves para o sucesso de longo prazo- até mesmo a sobrevivência- nos negócios são as mesmas de sempre: investir, inovar, liderar, criar valor onde não havia antes. Esta determinação, esse empenho em se superar exige líderes- não apenas supervisores, analistas de mercado, e gerentes de portfólio. (Hayes e Abernathy,

1980, “Administrando nosso caminho para o declínio econômico” (Apud. Sandler, 2000, p. 243).

O sonho do século 20 de passar toda a vida numa mesma empresa foi se esfacelando desde os anos 70. A lealdade mútua deixou de ser um valor. Todo o ambiente passou a ser volátil, com menor segurança de emprego e a criação e destruição de marcas poderosas numa velocidade inédita. O próprio emblema das empresas representado pelo escritório passou a ser parcialmente deixado para trás, em favor do trabalho em trânsito ou em casa. Em muitos lugares, os escritórios passaram a ter um ambiente caseiro, e muitas casas se transformaram em *home-offices*. E, como sabemos, com o uso dos *smartphones*, o limite entre estar dentro e fora do trabalho desapareceu.

Curiosamente, segundo Sandler, o modelo que passou a dominar o final do século passado seria derivado do japonês, com as características de procurar combinar a responsabilidade com a comunidade e conviver com uma maior flexibilidade.

Num caminho que podemos tomar como complementar ao de Sampson, Jaime Júnior e Serva (2002) acompanham a já longa história da relação entre a Antropologia e a Administração. Em pleno período de domínio do paradigma da administração científica, no início do século 20, teria surgido uma nova escola de pensamento na Administração: a escola das relações humanas. Uma vez mais, podemos reconhecer mais de um paradigma operando: trata-se ao mesmo tempo de estar atento às dimensões pessoais no trabalho e do interesse no estudo do comportamento organizacional. Sobre este campo, dizem os autores:

(...) autores como Kurt Lewin, Abraham Maslow, Frederick Herzberg, Douglas McGregor, Rensis Likert e Chris Argyris desenvolveram uma espécie de psicologia organizacional, trabalhando temas como tomada de decisão, liderança, motivação e dinâmica de grupo. O ponto de identidade que podemos encontrar em suas abordagens (...) refere-se à preocupação em harmonizar as necessidades individuais com as necessidades organizacionais, encontrando um equilíbrio, que se pretendia possível, entre indivíduos e organização (p. 707).

Este é o campo no qual a psicologia contribui como tecnologia para a Administração. Desde os anos 80 do século passado, estudos relativos à cultura organizacional teriam também selado definitivamente um vínculo entre a Administração e a Antropologia. Para que se faça justiça deve-se dizer que o interesse nesta aproximação partiu prioritariamente dos administradores.

Nesta dimensão, uma vez mais podemos considerar que a própria Administração teria buscado operar segundo um paradigma distinto daquele exclusivamente instrumental.

Tomemos agora outro trabalho importante para pensarmos as possibilidades de convivência dos dois paradigmas que temos trabalhado. Em *As imagens da organização* (1998), Gareth Morgan faz um trabalho de levantamento das principais metáforas utilizadas para se referir às organizações. Nas metáforas, mais do que um imaginário, Morgan encontra um modo de pensar e agir. É como se

fossem profecias auto-realizadas. As imagens da organização seriam uma dimensão tangível de um paradigma e, ao mesmo tempo, um modo de impor uma Gestalt, uma configuração mental. Cada capítulo é amplamente ilustrado com exemplos vindos da literatura, da História e também de empresas atuais.

A primeira metáfora trabalhada na obra é, não por acaso, aquela que pensa a organização como uma máquina. Esta seria a mais comum e difundida, derivando das origens da organização no modelo de um exército coeso, passando pela modernidade cartesiana e sociedades burocráticas, chegando ao taylorismo do início do século 20. Ainda hoje, a concepção da organização como máquina a funcionar com o ajuste, controle e monitoramento de cada parte tomada como peça- o que inclui os trabalhadores- é o paradigma da ordem, eficiência e desumanização das relações. Além de operar internamente como uma máquina, a organização assim concebida modela as sociedades em que se encontra, instituindo como valores a disciplina, o sucesso, o enriquecimento, a transformação de todas as relações em relação de consumo utilitário. Diz Morgan:

As organizações planejadas e operadas como se fossem máquinas são comumente chamadas de burocracias. (...) Fala-se de organizações como se fossem máquinas e, conseqüentemente, existe uma tendência em esperar que operem como máquinas: de maneira rotinizada, eficiente, confiável e previsível (p. 24).

Com facilidade reencontramos aqui a lógica “sujeito/meros indivíduos”, como vimos no início do capítulo. O Homem entraria aqui como objeto, com a redução de sua individualidade e a busca de mecanismos universais de controle de comportamento.

Esta perspectiva sempre pareceu uma ameaça ao indivíduo e mesmo à democracia, uma vez que a mentalidade da organização burocrática se prestava se reverter numa relação de poder propício à subordinação das massas. Morgan evoca o quanto, para Max Weber, a burocracia se transforma facilmente numa prisão, e a mentalidade instrumental seria uma realização plena na ética protestante. O custo desta concepção é evidente. Adiante, diz:

Toda a crença básica da teoria da administração clássica e a sua aplicação moderna é sugerir que as organizações podem ou devem ser sistemas racionais que operam de maneira tão eficiente quanto possível. Enquanto muitos endossaram isso como um ideal, é mais fácil dizer do que fazer, pois estamos lidando com pessoas e não engrenagens e rodas inanimadas. A esse respeito, torna-se significativo que os teóricos clássicos tenham dado relativamente pouca atenção aos aspectos humanos da organização (p. 40).

O termo ‘pessoa’ comparece justamente no sentido que trabalhamos anteriormente, naquilo que não se reduz a um mero indivíduo. Como representante da ideia de eficiência e resultados tangíveis, o paradigma da máquina também é reforçado em situações de crise. O risco de perda do negócio parece impor uma estratégia de sobrevivência, com resultados imediatos. Embora esta justificativa seja comum, não é difícil perceber seu limite: o modelo da máquina é autocentrado e en-

rijeitado pela burocracia, o que parece especificamente ruim ante situações que demandam análise conjuntural, flexibilidade e mudança.

Outras metáforas são apresentadas na obra de Morgan, como as que tomam as organizações como um organismo- até pela raiz em comum dos termos, *organon*, instrumento, em grego; como um cérebro, como entidade política, como modo de dominação, etc. Mas a outra que parece vir ao encontro de nossa discussão é aquela que pensa a organização como uma cultura.

Morgan deriva a percepção de que a produtividade e processos de uma empresa são implicados numa cultura através da comparação das empresas ocidentais com as orientais. Como vimos também na obra de Sampson, o contato com a cultura empresarial japonesa foi de grande valia na capacidade de reflexão das empresas ocidentais. Nesta diferença, teria ficado evidenciado algo que não se reduzia às peças da empresa, mas sim a um ambiente de trabalho, a uma cultura organizacional. Como exemplo da presença da cultura na produção, Morgan define assim o modelo norte-americano:

(...) a ética do individualismo competitivo é provavelmente aquela que se afigura com maior clareza. Muitas corporações americanas e os seus empregados estão preocupados com o desejo de serem 'vencedores', bom como com a necessidade de recompensar e punir comportamentos bem e mal sucedidos (p. 123).

A reação a esta descoberta pôde ainda assim ser dada desde paradigmas distintos. Da perspectiva da administração científica e do controle, passou-se a buscar controle sobre a cultura corporativa, a través de estratégias de recursos humanos. Mas também houve quem visse naquela descoberta uma forma mais complexa de conceber as relações de trabalho, assim como as relações da organização com o contexto cultural e social mais amplo.

Depois de apresentar diversas metáforas, Morgan desenvolve uma tese forte: não se trata de escolher qual seria a metáfora mais adequada para representar e configurar as organizações, mas de perceber que elas são multifacetadas. Isto implica em que seja necessário pensar sempre desde diversas perspectivas, deve-se explorar várias metáforas em busca do que cada uma delas e sua soma trariam à luz.

O projeto de Morgan tem a intenção de ser uma metodologia para o desenvolvimento de planos de diagnóstico e ação para as empresas também nos dá subsídios para pensarmos naquela posição dupla das Ciências Humanas que temos trabalhado. Da mesma forma, como já dissemos, não se trata de optar por o modelo instrumental ou o reflexivo: ambos são verdadeiros, significativos e necessários em sua relação com o campo da Administração.

Tendo feito este percurso pela história do Homem da companhia e pelas metáforas das organizações, poderemos retomar em outros termos o lugar das Ciências Humanas para a Administração.

No ambiente contemporâneo, é preciso saber mais do que administrar, é imprescindível ser capaz analisar e compreender de forma múltipla o complexo universo das empresas: o que envolve pessoas, ambiente cultural e político internacional, relações com governos e legislações diferentes do mundo todo. Uma vez mais, não se trata de dominar conhecimentos consolidados, mas de ser capaz de refletir, analisar, criar e propor direções.

Se já havíamos dado ênfase ao lugar da filosofia e mesmo da psicologia na primeira parte, evidencia-se aqui a importância das Ciências Sociais e do Direito. Alguém formado sem estes recursos estará preparado para ser um executor, mas não um executivo.

Possivelmente, nunca antes a Administração e as Ciências Humanas tenham se mostrado tão implicadas uma na outra.

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta concepção apoiada da gestão de pessoas e da Administração, se aproxima de importante questão contemporânea: a sustentabilidade. Diferente do que pensa o senso comum, ela não se restringe à preocupação essencial com o meio ambiente. A dinâmica socioambiental tem a perspectiva mais abrangente que contempla a qualidade das relações humanas, inclusive no trabalho. As relações de trabalho atuais precisam se colocar esta questão, embora nem sempre isto aconteça. Segundo Nakagawa (2014):

Muitas vezes os empreendedores não associam que o cuidar bem da equipe, dar o que a lei exige e mais um pouco, educar o funcionário, entre outras ações são também assuntos de sustentabilidade, ligados obviamente ao pilar social.

Nesta direção, o Instituto Ethos (2015/2016) define o que é um negócio sustentável:

É a atividade econômica orientada para a geração de valor econômico-financeiro, ético, social e ambiental, cujos resultados são compartilhados com os públicos afetados. Sua produção e comercialização são organizadas de modo a reduzir continuamente o consumo de bens naturais e de serviços ecossistêmicos, a conferir competitividade e continuidade à própria atividade e a promover e manter o desenvolvimento sustentável da sociedade.

Tudo leva a crer que uma concepção contemporânea de negócio precise incluir estas questões; não por bondade ou cuidado com a imagem da empresa, mas em busca de uma existência consistente. Talvez possamos propor a seguinte máxima: “*não há lucro sem sustentabilidade*”. Esta mentalidade implica certas concepções complexas sobre o trabalho- a relação com o Mercado e o ambiente, os trabalhadores como pessoas-, muito além da busca por uma mera solução técnica ou imediata.

Há aqui uma compreensão que se coloca no tempo, numa perspectiva duradoura e consistente, assim como na ética do convívio humano e como ambiente. É justamente esta a perspectiva dentro da qual, mais do que usar as Ciências Humanas como ferramenta, a Administração pode ser pensada ela mesma como Ciência Humana.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BARBOSA, L. (1992). *Jeitinho brasileiro*. A arte de ser mais igual do que os outros. São Paulo: Editora Campus.

CHAUÍ, M. (2000). *Convite à filosofia*. São Paulo: Ática.

FIGUEIREDO, L. C. (1995) *Modos de subjetivação no Brasil e outros escritos*. São Paulo: Escuta/ EDUC.

FOUCAULT, M. (1966) *As palavras e as coisas*. São Paulo: Martins fontes.

HADOT, P. (1999). *O que é a filosofia antiga*. São Paulo: Edições Loyola.

\_\_\_\_\_. (2016). *A filosofia como maneira de viver*. São Paulo: E Realizações.

*Indicadores Ethos para Negócios Sustentáveis e Responsáveis*. Ciclo 2015/2016. Disponível em: <<https://www3.ethos.org.br/cedoc/indicadores-ethos-para-negocios-sustentaveis-e-responsaveis>>.

JAIME JÚNIOR, P., SERVA, M. (2002). Itinerários teóricos e práticas profissionais numa fronteira interdisciplinar. *RAP Rio de Janeiro* 36(5): 699-721, Set./Out.

KHUN, T. (1962). *A estrutura das revoluções científicas*. São Paulo, Perspectiva.

KIENEN, N., WOLFF, S. (2002). Administrar comportamento humano em contextos organizacionais. *Rev. Psi: Org e Trab R. Eletr. Psico.*, ISSN 1984-6657, Brasília, Brasil. v. 2, n. 2.

MORGAN, G. (1998). *As imagens da organização*. São Paulo: Editora Atlas.

NAKAGAWA, M. (2014). *Sustentabilidade e recursos humanos na PME*. Site Cotia todo dia. Disponível em: <<http://www.cotiatododia.com.br/artigo-sustentabilidade-e-recursos-humanos-na-pme/, 18/12/2014>>.

PETRIGLIERI, G. (2015). Thecnology is not threatening our humanity - we are. In: *Harvard Business Review*. Published in hbr.org; October, 30, 2015.

SAMPSON, A. (2000). *O Homem da companhia*. São Paulo: Cia das Letras.

SANTI, P. (2003). *A crítica ao eu na Modernidade*. Em Montaigne e Freud. São Paulo: Casa do Psicólogo.

WEBER, S. (2014). El futuro de las humanidades: experimentando. *Co-herencia* [1794-5887] yr: 2014, vol: 11, iss: 20, pg: 13 -38.