

## **Dignidade na gestão do trabalhador: proposta de um modelo**

**CAROLINA MOREIRA OTSURU**

UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE (MACKENZIE)

**CLEVERSON PEREIRA DE ALMEIDA**

UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE (MACKENZIE)

**JERÔNIMO HENRIQUE PORTES**

UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE (MACKENZIE)

# DIGNIDADE NA GESTÃO DO TRABALHADOR: PROPOSTA DE UM MODELO

## 1. INTRODUÇÃO

Episódios de violência e pressão psicológica, jornadas exaustivas, exigências de alcance de metas abusivas, assédio psicológico ou moral, intimidação, são formas de violência que estão presentes no ambiente corporativo (Fernandes et al., 2022; Rocha & Fonseca, 2022; Batista et al., 2022; Melo 2022). O ambiente de trabalho afeta profundamente a saúde, impactando profissionais em inúmeras ocupações, setores de atividades, e de várias idades e níveis de educação (Pfeffer, 2018). O local de trabalho é um domínio crítico da vida, onde a dignidade desempenha um papel fundamental, quer quando a dignidade é promovida ou violada (Bolton, 2007; Sayer, 2007; Tiwari, 2022).

A dignidade pode ser vivenciada no contexto de trabalho, por meio de experiências positivas e negativas. As experiências de negação e afirmação da dignidade no local de trabalho dependem de como os funcionários tratam uns aos outros. E mais especificadamente, nesses ambientes a dignidade vivenciada pelos trabalhadores depende das experiências e interações com os gerentes (Tiwari et al., 2022). O tratamento dos gerentes para com os trabalhadores contribui para promover ou violar a dignidade (Pirson, 2019). Um caminho para avaliar a dignidade no local de trabalho é examinar o contexto da liderança em que os trabalhadores estão designados (Pirson et al., 2023). Portanto, a compreensão da dignidade no âmbito gerencial precisa ser explorada nesses ambientes.

São condições de trabalho não humanitárias e que indicam processos lesivos à dignidade humana: assédio moral, incapacidade para satisfazer necessidades básicas, tratamento desigual com base no sexo ou idade, limitação da liberdade dos trabalhadores, sobrecarregar as pessoas com exigências de desempenho demasiado elevado ou desrespeitar as suas opiniões (Jacobson, 2009; Melé, 2016; Kostera & Pirson, 2017; Zawadzki, 2018). A violação da dignidade pode gerar algumas consequências como choque, medo, descrença, mágoa, mortificação ou constrangimento, desconforto ou dor, indignação, frustração ou raiva, degradação, humilhação, isolamento, insegurança, apatia e depressão (Jacobson, 2009). A promoção da dignidade, por sua vez, promove o bem-estar do trabalhador (Teixeira et al., 2021). A violação da dignidade do trabalhador aponta para a necessidade de reflexão sobre as estratégias de humanização nas organizações.

Atores que ocupam posições estratégicas nas organizações são os gestores. Os gestores estão inseridos em contextos organizacionais de assimetria de poder nas relações com seus liderados. Interações parecem mais propensas a resultar em violação de dignidade quando a relação entre os atores é assimétrica e um dos atores encontra-se em posição de vulnerabilidade (Jacobson, 2009). Os gestores são agentes fundamentais nas organizações, deles depende a sobrevivência e competitividade das organizações, e ainda o bem-estar dos trabalhadores. Isto posto, considera-se importante construir e propor um modelo de dignidade na gestão do trabalhador, objetivo a que se dedicou este trabalho. Para o alcance desse objetivo, dois objetivos específicos foram perseguidos: a) identificar os fatores que influenciam a dignidade na gestão do trabalhador; e b) identificar consequentes da ausência ou promoção da dignidade nessa gestão.

A literatura que trata da dignidade no ambiente de trabalho foca principalmente em incidentes globais que estão relacionados à erosão da dignidade dos trabalhadores devido a sistemas de produção agressivos, e a falta de disposições de segurança, sendo que a categoria de dignidade ainda não atraiu muito interesse entre os pesquisadores de

gestão e ética organizacional (Alvesson *et al.*, 2009; Zawadzki ,2018). Além disso, a dignidade na gestão do trabalhador tem sido um tema menos explorado e incipiente nos estudos (Bolton, 2007; Tiwari, *et al.*, 2022). Com isso, espera-se que esse estudo promova uma discussão inovadora sobre dignidade no contexto da gestão do trabalhador, preenchendo uma lacuna existente na literatura, uma vez que existem poucas publicações sobre dignidade com enfoque na gestão.

## **2. DIGNIDADE NA GESTÃO HUMANÍSTICA**

A concepção de dignidade como aquilo que tem valor intrínseco tem sido indiscutivelmente negligenciada na economia e na gestão, apesar de sua importância social e relevância eminente em outras ciências sociais (Pirson, 2019). A Gestão Humanística, com ênfase na restauração, proteção e promoção da dignidade, nos ajuda a reorientar a forma como os negócios são concebidos e praticados, abrindo caminhos valiosos para pesquisa, ensino e prática (Mejia, 2019).

A Gestão Humanística surge da necessidade de equilibrar a abordagem econômica para gerenciar as organizações com uma abordagem social (Kimakowitz *et al.*, 2011). A Gestão Humanística é retratada como um modelo alternativo ao modelo economicista, que se alinha com o crescente interesse em novas formas e atividades organizacionais que se concentram na melhoria da condição humana e ecológica (Pirson *et al.*, 2019). As teorias da gestão humanista defendem uma mudança de paradigma na teoria de negócios, bem como na prática de gestão, para uma economia mais propícia à vida e para práticas corporativas responsáveis (Melé, 2016).

De acordo com Humanistic Management Network (HMN) os princípios que direcionam a Gestão Humanística são três, e estão inter-relacionados: a) Respeito a dignidade dos seres humanos em todas as circunstâncias; b) a consideração ética deve ser parte integrante das decisões de negócios; e c) os negócios devem abraçar ativamente a ideia de que a responsabilidade corporativa depende de iniciar e manter um diálogo contínuo com todas as partes interessadas (Melé, 2016). O objetivo principal da organização deve ser aumentar o bem-estar comum o bem-estar social (Pirson, 2017).

O humanismo respeita, protege e promove a dignidade constitutiva de cada ser humano e os direitos inatos associados a essa dignidade (Melé, 2016). O foco na dignidade humana pretende alinhar-se com os esforços para ampliar a preocupação com os seres humanos, gerar maior respeito pelas pessoas e suas aspirações e melhorar as condições que permitem aos indivíduos viver com maior bem-estar (Pirson *et al.* 2019).

A Gestão Humanística permite trazer de volta à teoria da administração elementos negligenciados e desconexos, como a dignidade humana enquanto condição necessária, e o bem-estar como função objetiva alternativa (Pirson, 2019). A inclusão da dignidade como aquilo que escapa aos mecanismos de preço nos preceitos teóricos da teoria da administração irá: a) melhorar a teoria da administração em geral, b) alinhá-la mais diretamente com o interesse público; e c) fortalecer sua ligação com a criação do bem-estar social (Pirson, 2019).

Do ponto de vista da Gestão Humanística, a dignidade não está sujeita nem às relações de troca, nem à eficiência econômica. Pelo contrário, a dignidade é um componente inalienável da humanidade, ainda que passível de limitação ou fortalecimento (Kostera & Pirson, 2017). A dignidade é um valor fundamental para os processos de humanização nas organizações, incluindo culturas organizacionais e relações sociais no ambiente de trabalho (Zawadzki ,2018). A dignidade dos colaboradores depende da sua autoestima e autonomia nas relações com os outros,

baseada na preocupação e respeito (Bal, 2017), depende de como as pessoas se tratam nas relações sociais. Parece justo dizer que essa abordagem, que enfatiza o caráter performativo da dignidade, é a que melhor se enquadra no quadro de pesquisa da Gestão Humanística, em que o ser humano é o bem maior da organização e requer proteção com o uso de processos de gestão (Zawadzki, 2018).

### **3. DIGNIDADE DO TRABALHADOR**

O trabalho é um processo social, expressivo e formador da identidade individual e de um senso de dignidade pessoal (Sayer, 2007; Islam, 2013). A dignidade como valor moral, e que pode ser construída nas relações com outras pessoas, nos permite ver uma organização como um lugar para aumentar ou negar a dignidade humana (Zawadzki, 2018). A dignidade é essencialmente um fenômeno que pode ser experimentado por meio de experiências positivas e negativas que são vivenciadas no ambiente de trabalho (Tiwari *et al.*, 2022).

A dinâmica da dignidade muda no contexto do trabalho. A dignidade no trabalho é predominantemente dominada por fatores externos, conforme mapeado por meio da experiência compartilhada de gerentes. No local de trabalho, os fatores externos são dependentes e desenvolvidos por meio de opiniões, comentários, reconhecimento e recomendação de outras pessoas. Os fatores externos influenciam principalmente a compreensão, afirmação ou negação da dignidade do trabalhador (Tiwari *et al.*, 2022). Em contrapartida, a dignidade pode ser influenciada por práticas positivas, gestos e atenção que se recebe no ambiente de trabalho (Tiwari *et al.*, 2022).

As experiências de negação e afirmação da dignidade no local de trabalho dependem de como os trabalhadores tratam uns aos outros. O ambiente de trabalho, as oportunidades de aprendizado, o reconhecimento no local de trabalho e as contribuições individuais podem melhorar a dignidade no trabalho. As experiências afirmativas também são significativamente aprimoradas com a realização de suas esperanças e ambições, aceitação e feedback, que, por sua vez, aumentam o sentimento de orgulho e construção de vínculo cognitivo com o local de trabalho. Essas experiências podem ser criadas não só pelos gestores, mas também pelos demais trabalhadores (Tiwari *et al.*, 2022).

No local de trabalho de natureza hierárquica a dignidade vivenciada pelos trabalhadores depende das experiências e entendimentos dos gerentes sobre as interações (Tiwari *et al.*, 2022). O mau tratamento dos gerentes para com os trabalhadores contribui para violar a dignidade (Pirson, 2019). Fica evidente na literatura que a violação da dignidade pode ser vivenciada no ambiente de trabalho quando os aspectos individuais, relacionais e financeiros não são reconhecidos (Tiwari *et al.*, 2022).

As condições de trabalho não humanitárias, no que diz respeito à exploração, assédio moral, incapacidade para satisfazer necessidades básicas, tratamento desigual com base no sexo ou idade, limitação da liberdade dos trabalhadores, sobrecarregar as pessoas com exigências de desempenho demasiado elevadas ou desrespeitar as suas opiniões, indicam processos lesivos à dignidade humana (Melé, 2016; Kostera & Pirson, 2017; Zawadzki, 2018). Esses exemplos de violação da dignidade do trabalhador apontam para a necessidade de reflexão sobre as estratégias de humanização dos processos de trabalho.

Ao elaborar políticas para gerenciar pessoas em estruturas organizacionais hierárquicas, onde os valores fluem de cima para baixo e os gerentes mediam o fluxo de trabalho, as organizações precisam prestar atenção a temas como sentimento elevado,

desempenho inovador, orgulho de si mesmo, que efetivamente aumentam significativamente a experiência de promoção da dignidade no trabalho. No entanto, temas como questões de integridade, atenção injusta e favoritismo invariavelmente resultam em experiências de violação da dignidade e, portanto, as organizações devem evitá-las a todo custo (Tiwari *et al.*, 2022).

#### 4. METODOLOGIA

A Revisão Sistemática da Literatura (RSL) é um método de delineamento da pesquisa que reúne trabalhos científicos de vários autores e faz uma análise, com a finalidade de identificar campos científico e teórico específicos (Tranfield *et al.*, 2003; Crossan & Apaydin, 2010). Esse método ajuda a focar os pesquisadores no levantamento de lacunas do conhecimento e na melhoria da qualidade de campo científico de estudo (Crossan & Apaydin, 2010; Feliu & Botero, 2016). Para realizar a RSL este estudo tomou por base o artigo de Marques *et al.* (2023), devido ao rigor metodológico e relevância da publicação.

Dessa forma, para identificar artigos sobre o assunto analisado, foi realizada uma busca de trabalhos científicos nas bases de dados Web of Science e SCOPUS em fevereiro de 2023. Na primeira etapa do levantamento de bibliografia, foram selecionados títulos que utilizassem a expressão ou termos “dignity, AND management” OU “dignity, AND manager” OU “dignity, AND managerial” OU “dignidade, AND gestão” OU “dignidade, AND líderes” OU “dignidade, AND gestores” OU “dignidade, AND gerentes”, considerando “todos os campos” de pesquisa. Os resultados iniciais renderam 36 documentos na base Web of Science e 39 documentos na base SCOPUS, sendo que 18 trabalhos coincidiam os títulos entre essas duas bases. Dessa forma, o volume total de documentos encontrados foi de 57 (cinquenta e sete) documentos, sendo 18 (dezoito) em comum entre as duas bases, 18 (dezoito) localizados somente na base Web of Science e 21 (vinte e um) localizados somente na base SCOPUS.

Posteriormente a busca e, excluídos os documentos em duplicidade, a seleção foi restringida a documentos do tipo “artigo” e “revisão”, sendo estes as principais fontes de conhecimento atualizado, acabando por gerar os maiores impactos na área (Lopez-Fernandez *et al.*, 2016) e excluídos os documentos que não possuíam o Digital Object Identifier (DOI), por ser uma informação relevante para identificação e localização dos trabalhos. Com esses parâmetros foram selecionados 27 (vinte e sete) artigos. Após a seleção procedeu-se à leitura e análise de conteúdo dos títulos, e resumos, visando identificar fatores antecedentes da dignidade na gestão do trabalhador, assim como consequências geradas pela violação e pela promoção da dignidade. Quando esses elementos não estavam contidos nem nos títulos e nem nos resumos, procedeu-se à leitura dos documentos completos para decisão sobre a sua inclusão no estudo. Com isso, 17 (dezessete) artigos foram excluídos, pois a temática discutida não era aderente ao objetivo proposto para este estudo, uma vez que 10 (dez) trabalhos discutiam a dignidade no âmbito da saúde e 7 (sete) em outras temáticas como idosos, logística alimentar, sala de aula, jovens, presídio, turismo e Everest, com 1 (um) artigo em cada uma dessas temáticas. Isso resultou na seleção da amostra final do estudo contendo 10 (dez) artigos, publicados entre 1996 e 2022 (Figura 1).

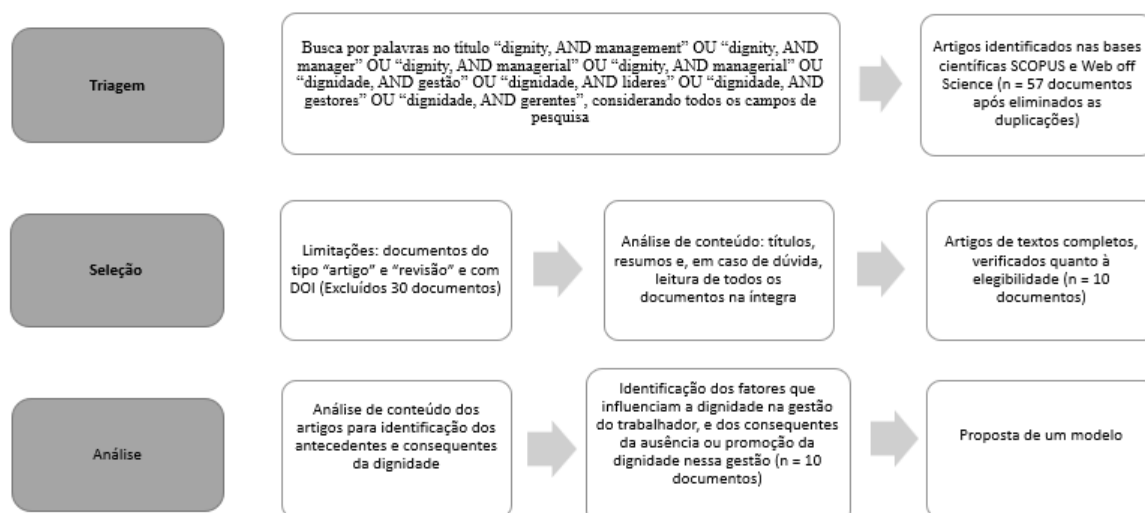


Figura 1: Critérios para seleção de artigos.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Analisando a evolução dos artigos sobre dignidade na gestão do trabalhador, mais precisamente com a amostra de 10 (dez) artigos incluídos neste estudo, no período compreendido entre 1996 e 2022, verifica-se um aumento gradual a partir de 2019. No período entre 2019 e 2022, o interesse por esse assunto aumentou em relação aos anos anteriores. Objetivando um entendimento prévio a respeito do que está sendo pesquisado sobre o tema, procurou-se identificar nos estudos selecionados a principal discussão, com base no objetivo e na natureza da pesquisa: ensaio teórico ou teórico empírico.

De uma forma geral, dos artigos selecionados 5 (cinco) se inserem na natureza teórico empírico e 5 (cinco) em ensaio teórico. Dos ensaios teóricos 3 (três) são de autoria de Pirson e abordam a dignidade na perspectiva da teoria da administração, e mais especificamente o artigo de Pirson *et al.* (2019), que apresenta o elo da dignidade com o empreendedorismo social. Dos outros 2 (dois) ensaios, um trata das estratégias dos trabalhadores para promoção da dignidade e da gestão algorítmica e inteligência artificial. Os estudos teóricos empíricos apresentam metodologias diversificadas, experimento, estudos de caso, técnica do incidente crítico e entrevistas em profundidade com análise por meio da técnica de codificação progressiva.

## 5. PROPOSTA DE MODELO DE DIGNIDADE NA GESTÃO DO TRABALHADOR

Dos 10 (dez) artigos analisados, 2 (dois) tratam tanto de antecedentes quanto de consequentes da dignidade na gestão do trabalhador, 7 (sete) tratam somente de antecedentes e, 1 (um) artigo trata somente de consequentes (Quadro 1).

Autor/ Ano	Antecedentes e Consequentes
Hodson (1996)	Trata de antecedentes da dignidade. A gestão participativa como influenciadora da dignidade no trabalho.
Islam (2013)	Trata de antecedentes da dignidade. O reconhecimento como influenciador da dignidade do trabalhador.
Pirson & Dierksmeier (2014)	Trata de consequentes da dignidade. Como a dignidade pode promover o bem-estar social.

Nelson & Lewis (2016)	Trata de antecedentes da dignidade. Aborda como os professores transformam condições estruturais que ameaçam sua dignidade em recursos para protegerem sua dignidade.
Zawadzki (2018)	Trata de antecedentes da dignidade. Identifica alguns fatores-chave que afetam a dignidade do trabalhador no ambiente de trabalho tanto positiva quanto negativamente.
Pirson (2019)	Trata de antecedentes e consequentes da dignidade. Como uma gestão humanística pode proteger a dignidade e promover o bem-estar social.
Pirson et al. (2019)	Trata de antecedentes e consequentes da dignidade. Como o empreendedorismo social pode promover a dignidade. E como a dignidade pode promover o empreendedorismo social.
Lamers, et al. (2022)	Trata de antecedentes da dignidade. Como a Gestão Algorítmica pode impactar na dignidade do trabalhador.
Bankins et al. (2022)	Trata de antecedentes da dignidade. Como usar a Inteligência Artificial para tomar decisões sobre recursos humanos pode influenciar na percepção dos trabalhadores sobre a dignidade.
Tiwari (2022)	Trata de antecedentes da dignidade. Identifica fatores que impactam positivamente na dignidade no local de trabalho.

Quadro 1: Antecedentes e consequentes da dignidade.

Fonte: Elaborado pelos autores.

A análise dos antecedentes e consequentes e suas relações com a concepção de dignidade contemplada nos artigos possibilitou a elaboração de proposições e elaboração de um modelo de dignidade na gestão do trabalhador, o qual está representado no diagrama da Figura 2.

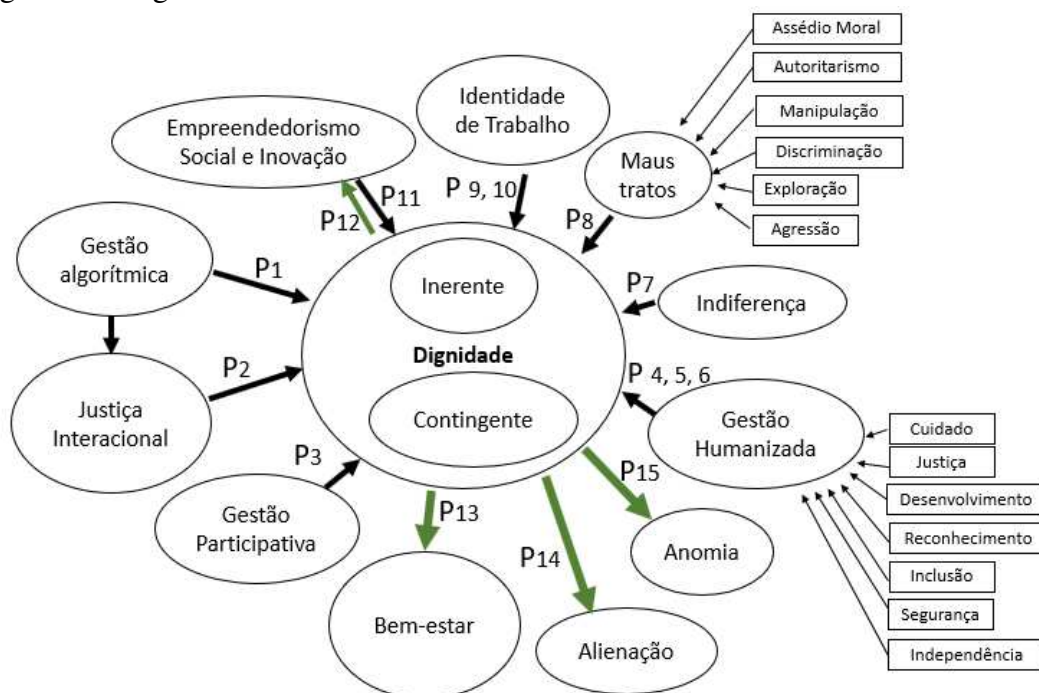


Figura 2: Fatores que influenciam a dignidade na gestão do trabalhador.

Fonte: Elaborado pelos autores.

A seguir apresentam-se os itens do modelo com base nos artigos selecionados nesse estudo. O modelo contempla como foco central a dignidade (inerente e contingente), os fatores antecedentes da dignidade, por meio da explicação dos fatores que influenciam a dignidade do trabalhador, e os consequentes da dignidade, por meio da explicação dos elementos consequentes da ausência ou promoção da dignidade nessa gestão, nos próximos tópicos.

### **5.1.Dignidade: Contingente e Inerente**

A análise da literatura permitiu sistematizar vários conceitos de dignidade utilizados nos artigos selecionados nesse estudo. Assim, foi identificado que o conceito de dignidade pode ser entendido, na visão de Hodson (2001), como a capacidade de desenvolver um senso de valor próprio e respeito próprio, desfrutando ao mesmo tempo do respeito das outras pessoas. O conceito de dignidade é intrínseco ao que significa ser humano, ou seja, uma obrigação moral para os seres humanos como agentes de livre arbítrio (Sen, 2002).

Foi identificado nos estudos dois tipos de dignidade, a inerente e a contingente (Lamers *et al.*, 2022; Tiwari, *et al.*, 2022). A dignidade inerente, também nomeado por incondicional, trata a dignidade como um atributo essencial do ser humano (Pirson *et al.*, 2016; Lamers *et al.*, 2022; Tiwari, *et al.*, 2022)). A dignidade contingente, também nomeada por condicional, é um valor humano que precisa ser conquistado e, portanto, a ser promovido (Bal, 2017; Pirson *et al.*, 2016; (Lamers *et al.*, 2022; Tiwari, *et al.*, 2022). Enquanto o aspecto condicional explica a dignidade como um ganho por meio de algo ou alguém, o aspecto incondicional, por outro lado, explica-a como o caráter interno da pessoa, que não pode ser retirado (Tiwari, *et al.*, 2022).

Ao conectar essa interpretação da dignidade ao contexto da gestão do trabalhador, Pirson *et al.*, (2016) aponta que a dignidade humana inerente é mais saliente quando vulnerabilidades (físicas, psicológicas, sociais, econômicas) exigem proteção (nas pessoas de funcionários, gerentes, clientes, fornecedores e outras partes interessadas humanas). Isso sugere que a gestão deve proteger os trabalhadores de serem instrumentalizados e a autonomia do trabalhador para promover a dignidade inerente ao trabalho (Lamers *et al.*, 2022). Pirson *et al.* (2016) também conectam essa interpretação de dignidade ao contexto da gestão, trazendo que a dignidade contingente é mais saliente quando é necessário promover a autoestima e/ou o auto respeito das pessoas num contexto empresarial.

### **5.2.Antecedentes da Dignidade**

De acordo com o modelo proposto são fatores que influenciam a dignidade na gestão do trabalhador: Gestão algorítmica e Inteligência artificial (item 4.2.1); Gestão Participativa (item 4.2.2); Gestão Humanística (item 4.2.3); Indiferença (item 4.2.4); Maus tratos (item 4.2.5); Identidades de trabalho (item 4.2.6); e Empreendedorismo social e inovação (item 4.2.7).

#### **5.2.1. Gestão algorítmica e Inteligência artificial**

Em um processo denominado “gerenciamento algorítmico”, os sistemas de Inteligência Artificial estão sendo usados para avaliar candidatos no processo de recrutamento e seleção, alocar trabalho, fornecer recomendações de treinamento, gestão de desempenho, promoção e substituição dos trabalhadores (Bankins *et al.*, 2022). O gerenciamento algorítmico pode ser entendido como um termo abrangente que se refere a sistemas orientados a dados nos quais algoritmos de software automatizam e executam a tomada de decisões relacionadas à gestão de recursos humanos que afetam os trabalhadores (Lamers *et al.*, 2022).

A literatura mostra que o gerenciamento algorítmico é visto como violação da dignidade humana através da desumanização e instrumentalização dos trabalhadores (Lamers *et al.*, 2022). Entretanto, no contexto do trabalho, Lamers *et al.* (2022) trazem



uma ideia mais ampla ao utilizar a abordagem de capacidades. A abordagem de capacidades concentra-se nas capacidades humanas, que são definidas como as oportunidades para aquilo que as pessoas são efetivamente capazes de fazer e ser. Um aspecto essencial da abordagem de capacidades é que desenvolver as capacidades para viver uma vida digna aumenta a dignidade de uma agente. Assim, essa abordagem pode revelar como as práticas de gestão de recursos humanos habilitadas por algorítmicos podem ter efeitos facilitadores e restritivos sobre o conjunto de capacidades de um trabalhador e, portanto, efeitos duplos sobre a dignidade do trabalhador (Lamers *et. al.*, 2022).

Dessa forma, com base no estudo de Lamers *et. al.* (2022), as características do gerenciamento algorítmico têm implicações para a dignidade, sendo possível inferir que ela viola e promove a dignidade dos trabalhadores. Com isso é estabelecida a proposição P1: *A utilização do gerenciamento algoritmo para tomada de decisão de GRH pode promover ou violar a dignidade do trabalhador a depender se é instrumentalizado para obter efeitos facilitadores ou restritivos sobre o conjunto de capacidades do trabalhador*

Vale acrescentar que o uso de inteligência artificial (IA) para tomar decisões na gestão de recursos humanos (GRH) levanta questões sobre como os trabalhadores percebem essas decisões e se consideram que recebem tratamento respeitoso (isto é, justiça interacional) (Bankins *et. al.*, 2022). Percepções de falta de justiça interacional podem resultar em desumanização dos funcionários e sentimentos de indignidade e desrespeito (Haslam, 2006). Com isso, pode-se inferir, com base no estudo de Bankins *et. al.*, (2022), a proposição P2 de que: *O gerenciamento algoritmo influencia na percepção de justiça interacional dos trabalhadores e promove a dignidade.*

### **5.2.2. Gestão Participativa**

A gestão participativa oferece um profundo desafio às organizações tradicionais de trabalho e podem ser entendidas sob duas perspectivas, sendo uma delas participativa como uma oportunidade para os trabalhadores exercerem maior poder com base em maiores responsabilidades (Hodson, 1996). A outra perspectiva trata da gestão participativa como o mais novo estratagema da administração para extrair não apenas mão-de-obra, mas também o conhecimento da produção dos trabalhadores (Hodson, 1996).

De acordo com o estudo de Hodson (1996) existem consequências positivas para os trabalhadores inseridos em sistema de gestão participativa. A gestão participativa contribui para a segurança e autonomia dos trabalhadores e estão associadas a uma virada positiva nas experiências de trabalho. Em organizações participativas os trabalhadores necessitam de uma maior dedicação, mas em contrapartida também sentem maior orgulho e satisfação no trabalho e possuem maior conhecimento interno. Como consequências, principalmente no que se refere ao conhecimento interno, tem-se uma fonte potencial de poder dos trabalhadores para negociarem maior liberdade, autorrealização e dignidade Hodson (1996). Dessa forma, apresenta-se abaixo a proposição P3: *A Gestão Participativa pode promover ou violar a dignidade do trabalhador a depender se é empregada para estimular a autonomia e participação nas decisões que afetam a sua vida, ou se é empregada como estratagema para extrair mão-de-obra e conhecimento dos trabalhadores.*

### **5.2.3. Gestão Humanizada**

A pesquisa sobre a dignidade no trabalho faz parte do discurso da gestão humanista, que parte do pressuposto de que os empregados precisam ser tratados como um fim em si mesmo (Melé, 2003). No que tange a dignidade no trabalho, Melé (2013) diagnostica a dignidade a partir de cinco níveis de tratamento que envolvem a qualidade humana, quais sejam: maus tratos, indiferença, justiça, cuidado e desenvolvimento. Enquanto maus tratos e indiferença para com os trabalhadores indicam violação da dignidade humana no local de trabalho, os três níveis sucessivos determinam a possibilidade de proteger a dignidade (Zawadzki, 2018).

Zawadzki (2018) utiliza o exposto no trabalho de Melé (2003), para enfatizar que para proteger e realizar a dignidade no trabalho, é preciso perceber o seguinte: a justiça entendida como respeito aos trabalhadores e seus direitos; o cuidado pelos interesses dos empregados relacionados ao apoio na solução de seus problemas; e, no mais alto nível, ênfase no desenvolvimento como bem-estar dos colaboradores, que depende do respeito mútuo e das relações de amizade. De acordo com Melé, devemos observar que esses três níveis devem ser autênticos; ou seja, a justiça, o cuidado e o desenvolvimento devem ser tratados como um fim em si mesmos, não como meios para alcançar um maior nível de eficiência financeira ou eficácia organizacional (Melé, 2013). Com isso, são estabelecidas as proposições P4, P5, P6 sobre a relação de atitudes de justiça, cuidado e desenvolvimento, respectivamente com a dignidade:

*P4: A gestão humanística, por meio da justiça promove a dignidade do trabalhador.*

*P5: A gestão humanística, por meio de ações de cuidado promove a dignidade do trabalhador.*

*P6: A gestão humanística, por meio de ações de desenvolvimento promove a dignidade do trabalhador.*

Além dessas atitudes, Zawadzki (2018) adiciona em seu ensaio teórico, com base em Hicks (2011; 2016) que a proteção da dignidade passa também pelo senso de inclusão, segurança física e mental, além de atenção na escuta e compreensão das preocupações de alguém (reconhecimento). O reconhecimento é um alicerce fundamental da dignidade no local de trabalho e um elemento-chave do respeito (Islam, 2013). O reconhecimento e a reificação são promovidos, e não causados, pelos ambientes de trabalho, de acordo com uma visão teórica do reconhecimento (Islam, 2013). Zawadzki (2018) coloca que também é importante valorizar o trabalho de alguém, criar a cultura da justiça, tratar os outros como indivíduos confiáveis (benefício da dúvida), que têm potencial para independência.

#### **5.2.4. Indiferença**

De acordo com Melé (2003), a indiferença é um dos fatores que violam a dignidade no ambiente de trabalho. A indiferença, relacionada ao tratamento desrespeitoso dos trabalhadores por mostrar uma falta deliberada de reconhecimento de suas necessidades, medos e traços de personalidade (Melé, 2003). A indiferença para com os colaboradores pode ser expressa, por exemplo, pela: ausência de interações sérias; ordens estritas em vez de respeito mútuo; acusações infundadas com a suposição de más intenções; falta de vontade de ouvir os outros; conversa desrespeitosa sobre o trabalho dos outros; falta de responsabilidades claramente definidas; negligenciar as necessidades dos funcionários (Zawadzki, 2018).

Outras manifestações de indiferença põem ainda incluir: nenhuma articulação dos nomes dos funcionários, piadas sobre o funcionário; falar sobre o funcionário na terceira pessoa; crítica contínua do comportamento; acusações; criação sem remorso de situações desfavoráveis para os outros (Zawadzki, 2018). A indiferença para com os trabalhadores é m fenômeno indicativo de ausência de respeito pela dignidade humana no local de trabalho. Com isso, estabelece-se a proposição P7: *A indiferença às necessidades dos trabalhadores viola sua dignidade.*

#### **5.2.5. Maus tratos**

Maus tratos entra no nível mais baixo de tratamento no local de trabalho, associada à flagrante injustiça baseada no abuso de poder. A este nível, a autonomia do trabalhador é limitada e, por isso, pouco se fala em ética no trato com as pessoas; exploração, agressão e maus tratos aos funcionários manifestam as patologias da falta de condições de trabalho humanísticas (Zawadzki, 2018).

O abuso de poder que cria o problema da exploração é particularmente perigoso e pode ameaçar a dignidade humana. Isso muitas vezes anda de mãos dadas com o problema do autoritarismo e manipulação; ou seja, tal utilização da posição social e do poder para definir a própria autoridade e tomar decisões desfavoráveis aos empregados. A agressão é muito comum também nesse nível, expressa não apenas em ações, mas também na linguagem; insultos e palavras rudes ou desrespeitosas ampliam ainda mais o campo da humilhação e assédio moral. A agressão linguística também pode estar associada ao mecanismo de manipulação psicológica que envolve, por exemplo, acusar um funcionário sem o suficiente (Zawadzki, 2018). O que tange a dignidade no trabalho, Zawadzki (2018) com base em Melé (2003) coloca que atitudes de maus tratos violam a dignidade do trabalhador, com isso a proposição P8 é posta abaixo: *Maus tratos violam a dignidade dos trabalhadores.*

#### **5.2.6. Identidade de trabalho**

Uma forma das pessoas protegerem seu valor próprio e significado é por meio da identidade de trabalho (Lucas, 2011). O aumento do significado no trabalho é experimentado por meio da atividade criativa, do auto respeito e da identidade, bem como indiretamente através das atividades de resistência e cidadania (Hodson, 2001). Embora a construção da identidade ocorra regularmente, ela pode ser ativada ao encontrar um problema de identidade no local de trabalho (Stets & Burke, 2000). Os problemas de identidade no contexto do trabalho podem assumir várias formas, sendo elas: quando os trabalhadores devem seguir rotinas que os suprimem; quando os trabalhadores devem ser alguém no trabalho que eles não querem ser; ou quando os trabalhadores devem lidar com a baixa consideração do público pelo trabalho que fazem (Leidner, 1993). Problemas de identidade no âmbito do trabalho são um desafio à sua dignidade ou ameaças ao valor do seu trabalho, sendo, portanto, uma negação da dignidade no trabalho (Hodson, 2001). Com isso é estabelecida a proposição P9: *Problemas na construção de identidade no contexto do trabalho violam a dignidade do trabalhador.*

Embora todos os trabalhadores provavelmente enfrentem alguns desafios de identidade no trabalho, estudos recentes têm se concentrado especificamente nos desafios enfrentados por trabalhadores desvalorizados e em seus esforços estratégicos para reconstituir uma identidade valorizada para si mesmos (Nelson & Lewis, 2016). Os trabalhadores desenvolvem estratégias para proteger e maximizar sua dignidade no local

de trabalho (Hodson 1996). As estratégias de identidade são os esforços dos trabalhadores para recuperar ou salvaguardar a dignidade no trabalho quando a anterior negação da dignidade pertence a um problema relacionado à identidade (Nelson & Lewis, 2016). Esses trabalhadores utilizam estratégias de identidade para transformar os desafios de identidade no local de trabalho em recursos que os ajudem a recuperar ou promover a sua dignidade (Nelson & Lewis, 2016). As estratégias dos trabalhadores são tentativas de defender ou resgatar a dignidade diante de organizações de trabalho que violam os interesses dos funcionários, limitam suas prerrogativas ou de outra forma minam sua autonomia (Hodson, 1996). Com base em Hodson (1996), é estabelecida a proposição P10: *Estratégias de proteção da identidade no contexto de trabalho protegem a dignidade do trabalhador.*

### **5.2.7. Empreendedorismo social e inovação**

Os empreendedores sociais são líderes que criam e desenvolvem novas ideias e que aspiram fazer uma diferença positiva e impactante para melhorar o mundo (Lichtenstein 2009). Esses agentes de mudança concentram seus esforços na solução de problemas sociais e na condução de uma agenda humanística por meio da priorização do bem-estar humano e da sociedade (Pirson *et al.*, 2019). O conceito de inovação social refere-se a uma ideia que tem o potencial de melhorar a qualidade ou a quantidade de vida (Pol & Ville 2009). A inovação social concentra-se em projetar soluções justas e eficazes para a sociedade como um todo, em vez de indivíduos particulares (Phills *et al.* 2008).

Tanto o empreendedorismo social, como a inovação social relacionam-se com a dignidade. O empreendedorismo social cria oportunidades para as pessoas superarem a depravação da dignidade por meio da criação de novas práticas, sistemas e modos de vida que lhes permitem alcançar qualidades de vida melhores e mais dignas (Pirson *et al.*, 2019). A inovação social pode ser essencial para alcançar a proteção e promoção da dignidade nas organizações, com isso a proposição P11 é estabelecida: *O empreendedorismo social e a inovação contribuem para a promoção da dignidade.*

## **5.3. Consequentes da dignidade**

O objetivo do artigo foi identificar os fatores que influenciam a dignidade na gestão (fatores que antecedem a dignidade) do trabalhador, entretanto, ao realizar a análise dos artigos selecionados nesse estudo foi encontrado também consequências da dignidade na gestão do trabalhador: Empreendedorismo social e inovação (item 4.3.1); e bem-estar (item 4.3.2); Alienação (item 4.3.3); e Anomia (item 4.3.4).

### **5.3.1. Empreendedorismo social e inovação**

Os conceitos de dignidade humana e gestão humanística podem informar e enriquecer o empreendedorismo social e a inovação (Pirson *et al.*, 2019). O papel do empreendedor social, inserido na sociedade, mas em desenvolvimento e atuação, é uma característica central do sistema econômico moderno e impensável sem a noção de dignidade (Pirson *et al.*, 2019). De forma complementar, a inovação social, refere-se a uma ideia que tem o potencial de melhorar a qualidade de vida e o desenvolvimento sustentável. Se concentra em projetar soluções justas e eficazes para a sociedade como um todo (Pirson *et al.*, 2019). Dessa forma, a inovação social pode ser essencial para a promoção e a proteção na dignidade nas organizações. Com isso é estabelecida a

proposição P12: *O conceito de dignidade pode enriquecer o empreendedorismo social e a inovação.*

### **5.3.2. Bem-estar**

O bem-estar social na economia tem sido tradicionalmente equivalente a aumentos de riqueza material e redistribuição de riqueza. No entanto, essa ligação entre riqueza e bem-estar tem se mostrado frágil, uma vez que o paradigma economicista negligencia aspectos éticos, sociais e de desenvolvimento da natureza humana. Isso é notório quando os mecanismos de mercado suplantam bens inestimáveis que dizem respeito à dignidade humana. Com isso, entende-se que a riqueza pode afastar o bem-estar (Pirson & Dierksmeier, 2014; Pirson, 2019).

Colocar a dignidade no centro da teoria da administração é um caminho para conectá-la mais diretamente com a criação do bem-estar social. Com isso, a pesquisa em gestão deve se preocupar cada vez mais com a obtenção do bem-estar humano e da justiça social em detrimento do lucro. A teoria da administração terá uma conexão mais forte com a criação do bem-estar social se focar mais fortemente na dignidade humana, que requer foco na proteção e promoção da dignidade (Pirson & Dierksmeier, 2014; Pirson, 2019). A proteção da dignidade é um passo necessário na criação de bem-estar. Então, a promoção da dignidade seria, portanto, uma condição suficiente para a criação de bem-estar (Sen, 2001). Com base no exposto a proposição P13 é estabelecida: *A dignidade promove bem-estar.*

### **5.3.3. Alienação**

Os trabalhos realizados em estruturas organizacionais contêm desafios e oportunidades para restaurar a dignidade de alguém, embora os desafios e oportunidades variem de acordo com o tipo e o grau. À medida que os trabalhadores assumem responsabilidades pelas tarefas organizacionais, por meio da gestão participativa, por exemplo, o seu próprio valor é construído. A gestão participativa é uma oportunidade para os trabalhadores exercerem maior poder com base em maiores responsabilidades. O sentimento de ser socialmente útil e independente, e não dependente de decisões e medidas de outros, é um fator muito importante que impacta a dignidade no local de trabalho (Hodson (1996); Nelson & Lewis, 2016; Zawadzki, 2018). Com isso, a dignidade pode mitigar a alienação do trabalho sem sentido e a proposição P14 é estabelecida: *A dignidade mitiga a alienação do trabalho sem sentido.*

### **5.3.4. Anomia**

A dignidade pode proteger contra a anomia do trabalho desumanizador e transcender a rigidez do trabalho burocratizado. O trabalho burocratizado por si só já extrai do trabalhador a capacidade de exercer a autonomia. Por sua vez, a ausência de normas que visem restringir o trabalho desumanizado, deixa caminho aberto para que seja praticado. A defesa de práticas de dignidade serve como anteparo para proteger o trabalhador de ser submetido a situações em que trabalho desumano possa ocorrer (Nelson & Lewis, 2016). Dessa forma, a proposição P15 é estabelecida: *A dignidade protege contra a anomia do trabalho desumanizador.*

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A revisão da literatura permitiu perceber que o tema da dignidade na gestão do trabalhador ainda é incipiente nos estudos, apesar disso foi possível alcançar o objetivo geral do estudo que consistiu em construir e propor um modelo de dignidade na gestão do trabalhador, mediante o alcance dos objetivos específicos de identificar os fatores que influenciam a dignidade na gestão do trabalhador e identificar consequentes da ausência ou promoção da dignidade nessa gestão. Chama a atenção de que fatores que podem violar a dignidade também podem promovê-la a depender das circunstâncias em que se inscrevem como pode ocorrer com a gestão participativa que tanto pode promover quanto violar a dignidade, dependendo da intensão com que é praticada: se autêntica no sentido de promover a autonomia e participação do trabalhador nas decisões que afetam a sua vida, ou se é empregada como estratégia para melhor explorá-lo, dando-lhe a ilusão de participação no gerenciamento da sua vida no trabalho. Este resultado aponta para a necessidade de pesquisas futuras que identifiquem outros fatores que, a depender da intenção com que são praticados, podem promover ou violar a dignidade dos trabalhadores.

A busca por fatores que violam ou promovem a dignidade do trabalhador, a depender da intenção com que são empregados nas organizações, pode contribuir para um diagnóstico aprofundado da dignidade praticada pelas organizações nas relações entre gestores e suas equipes, ao serem adicionados a fatores que a promovem ou violam. O modelo elaborado contribui com expansão teórica do conhecimento sobre o campo da gestão, em particular sobre o campo dos estudos de dignidade no contexto do trabalho, contribuindo para minimizar a lacuna existente nos estudos da relação entre gestores e trabalhadores. Contribui ainda, para a compreensão das consequências para os trabalhadores e indiretamente para as organizações, já que o bem-estar é conhecido atualmente com um dos principais elementos contribuintes para a performance do trabalhador.

A partir do modelo proposto é possível estabelecer uma agenda de pesquisa para testar empiricamente as proposições apresentadas nesse estudo. Sugere-se que seja desenvolvido o constructo de dignidade na gestão do trabalhador, mediante o desenvolvimento e validação de uma escala. Para tanto, é necessário desenvolver pesquisa qualitativa para identificar as dimensões do constructo. A partir do desenvolvimento dessa escala e identificação ou desenvolvimento de escalas que contemplem os antecedentes e os consequentes passa a ser possível testar empiricamente as proposições que compõem o modelo. A validação do modelo poderá contribuir para uma gestão humanística das organizações, ao possibilitar identificar pontos de melhoria da dignidade entre gestores e trabalhadores.

Sugere-se ainda que, enquanto não se avance no teste e validação do modelo, pesquisas qualitativas particularmente aprofundadas realizadas no campo da gestão humanística podem ajudar a investigar minuciosamente os casos em que a dignidade no local de trabalho precisa de proteção e promoção. Vale destacar que a ênfase nos aspectos empíricos e relacionais da dignidade permite considerar uma influência bidirecional das estruturas ou culturas organizacionais nas relações sociais, que determinam os processos de violar ou promover a dignidade no ambiente de trabalho.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alvesson, M., Bridgman, T. and Willmott, H. (eds.) (2009). *The Oxford Handbook of Critical Management Studies*. Oxford: Oxford University Press.
- Bal, M. (2017). *Dignity in the Workplace. New Theoretical Perspectives*. Cham: Palgrave Macmillan, <https://doi.org/10.1007/978-3-319-55245-3>
- Bankins, S., Formosa, P., Griep, Y., & Richards, D. (2022). AI decision making with dignity? Contrasting workers' justice perceptions of human and AI decision making in a human resource management context. *Information Systems Frontiers*, 24(3), 857-875.
- Batista, M. H., Neto, M. T. R., Pardini, D. J., & Goulart, I. B. (2022). A produção científica sobre Qualidade de Vida no Trabalho no período de 1995 a 2020 nas bases: CAPES, EBSCO HOST e SPELL. *Revista Eletrônica Gestão e Serviços*, 12(1), 3382-3411.
- Bolton, S. (2007). "Dignity in and at work: why it matters", in Bolton, S.C. (Ed.), *Dimensions of Dignity at Work*, Butterworth-Heinemann, Oxford, pp. 3-16.
- Crossan, M.M. & Apaydin, M. (2010), "A multi-dimensional framework of organizational innovation: a systematic review of the literature", *Journal of Management Studies*, Vol. 47, pp. 1154-1191.
- Feliu, N. and Botero, I.C. (2016), "Philanthropy in family businesses: a review of the literature", *Family Business Review*, Vol. 29 No. 1, pp. 121-141.
- Fernandes, L., Oliveira, A. C. D. C., Facas, E. P., & Demo, G. (2022). A Gestão a partir da Psicodinâmica do Trabalho: Revisão Sistemática da Literatura. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 22(1).
- Haslam, Nick. 2006. Dehumanization: An integrative review. *Personality and Social Psychology Review* 10 (3): 252–264.
- Hicks, D. (2011). *Dignity – Its Essential Role in Resolving Conflict*. New Haven, CT: Yale University Press.
- Hicks, D. (2016). A culture of indignity and the failure of leadership. *Humanistic Management Journal*, 1(1): 113–126.
- Hodson, R. (1996). Dignity in the workplace under participative management: Alienation and freedom revisited. *American Sociological Review*, 719-738.
- Hodson, R. (2001). *Dignity at work*. Cambridge University Press.
- Islam, G. (2013). Recognizing employees: Reification, dignity and promoting care in management. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 20(2), 235-250.
- Jacobson, N. (2009). A taxonomy of dignity: a grounded theory study. *BMC International health and human rights*, 9(1), 1-9.
- Kimakowitz, E.V., M. Pirson, H. Spitzack, C. Dierksmeier, and W. Amann. (2011). *Humanistic management in practice*. Houndmills: Palgrave-MacMillan.
- Kostera, M. and Pirson, M. (eds.) (2017). *Dignity and the Organization*. London: Palgrave

- Lamers, L., Meijerink, J., Jansen, G., & Boon, M. (2022). A Capability Approach to worker dignity under Algorithmic Management. *Ethics and information technology*, 24(1), 10.
- Leidner, R. (1993). *Fast food, fast talk: Service work and the routinization of everyday life*. Berkeley, CA: University of California Press.
- Lichtenstein, Benjamin B. 2009. Eight leverage points for sustainability entrepreneuring. Working paper presented at the Satter Conference for Social Entrepreneurship, New York University.
- Lopez-Fernandez, M.C., Serrano-Bedia, A.M. and Perez-Perez, M. (2016), "Research in entrepreneurship and family business: a bibliometric analysis of an emerging field", *Journal of Small Business Management*, Vol. 54 No. 2, pp. 622-639, doi: 10.1111/jsbm.12161.
- Lucas, K. (2011). Blue-collar discourses of workplace dignity: Using outgroup comparisons to construct positive identities. *Management Communication Quarterly*, 25 (2), 353–374.
- Marques, I. C. P., Leitão, J., Ferreira, J., & Cavalcanti, A. (2023). The socioemotional wealth of leaders in family firm succession and corporate governance processes: a systematic literature review. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, (ahead-of-print).
- Mejia, S. (2019). The Moral Imperatives of Humanistic Management. *Humanistic Management Journal*, 4(2), 155-158.
- Melé, D. (2003). The challenge of humanistic management. *Journal of Business Ethics*, 44(1): 77–88, <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1999-1>.
- Melé, D. (2016). Understanding Humanistic Management. *Humanistic Management Journal*, 1(1), 33–55. <https://doi.org/10.1007/s41463-016-0011-5>
- Melo, R. M. (2022). O assédio moral organizacional. *At&at-Revista Interdisciplinar de Direitos Humanos da UEG*, 3(2), 24-53.
- Nelson, J. L., & Lewis, A. E. (2016). "I'm a teacher, not a babysitter": Workers' strategies for managing identity-related denials of dignity in the early childhood workplace. In *Research in the Sociology of Work* (Vol. 29, pp. 37-71). Emerald Group Publishing Limited.
- Pfeffer, J. (2018). Dying for a paycheck: How modern management harms employee health and company performance—and what we can do about it.
- Phills, J.A., K. Deiglmeier, and D.T. Miller. 2008. Rediscovering social innovation. *Stanford Social Innovation Review* 6 (43): 34–43.
- Pirson, M. (2017). *Humanistic Management: Protecting Dignity, Promoting Well-Being*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Pirson, M. (2019). A humanistic perspective for management theory: Protecting dignity and promoting well-being. *Journal of Business Ethics*, 159, 39-57.
- Pirson, M., & Dierksmeier, C. (2014). Reconnecting management theory and social welfare: A humanistic perspective-dignity as the missing link. *Fordham University Schools of Business Research Paper*, (2410374), 14-13.



- Pirson, M., Goodpaster, K., & Dierksmeier, C. (2016). Guest editors' introduction: Human dignity and business. *Business Ethics Quarterly*, 26(4), 465–478.
- Pirson, M., Vázquez-Maguirre, M., Corus, C., Steckler, E., & Wicks, A. (2019). Dignity and the process of social innovation: Lessons from social entrepreneurship and transformative services for humanistic management. *Humanistic Management Journal*, 4, 125-153.
- Pol, E., and S. Ville. 2009. Social innovation: Buzz word or enduring term? *The Journal of Socio-Economics* 38: 878–885.
- Rocha T, F., & Fonseca, S. D. S. D. (2022). Burnout: estresse extremo no trabalho. Uma análise psicológica e jurídica. *Revista Processus de Estudos de Gestão, Jurídicos e Financeiros*, 13(45), 42-57.
- Sayer, A. (2007). “Dignity at work: Broadening the agenda”, *Organization*, Vol. 14 No. 4, pp. 565-581.
- Sen, A. (2002). *Rationality and freedom* (2nd ed.). Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Stets, J. E., & Burke, P. J. (2000). Identity theory and social identity theory. *Social Psychology Quarterly*, 224237.
- Teixeira, M., & de Oliveira, L. M. B. (2021). *Organizational Dignity and Evidence-Based Management*. Springer International Publishing.
- Tiwari, A., Sharma, T., & Sharma, R. R. (2022). Exploring workplace dignity from managerial lens. *Management Research Review*, 45(4), 545-562.
- Tranfield, D., Denyer, D. and Smart, P. (2003), “Toward a methodology for developing management evidence-knowledge informed by systematic review”, *British Journal of Management*, Vol. 14 No. 3, pp. 207-222.
- Zawadzki, M. (2018). Dignity in the workplace. The perspective of humanistic management. *Central European Management Journal*, 26(1), 171-188.