

HUMANIZAÇÃO NA ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS PRIVADAS NO RAMO DE SERVIÇOS: UMA CONTRIBUIÇÃO

BUSINESS HUMANIZATION IN SERVICES PRIVATE COMPANIES: A CONTRIBUTION

RAFAELLA FERRATTI DE BARROS – FACULDADE DE TECNOLOGIA DE SÃO CARLOS – FATEC – rafaella_fdb@hotmail.com

DRA. ANA TERESA COLENCI TREVELLIN– FACULDADE DE TECNOLOGIA DE SÃO CARLOS – FATEC – atcol@yahoo.com.br

Resumo: Com o aumento da competitividade no mercado atual globalizado, a procura por maneiras de se obter um diferencial está crescendo e estas práticas podem trazer várias vantagens competitivas para as corporações estudadas que assumem este tipo de identidade humanizada. O propósito desta pesquisa foi o de verificar através da realização de um levantamento bibliográfico, a importância dos princípios de humanização e das ações de cidadania corporativa nas organizações privadas no ramo de serviços para garantir a sobrevivência destas no mercado atual. Os resultados demonstraram vários meios de humanizar uma organização, e deste modo, pode-se concluir que o número de empresas brasileiras deste setor que adotam estas práticas ainda é limitado.

Palavras-chave: Empresas Humanizadas, Organizações Privadas, Setor de Serviços.

Abstract: With the rise of the competitiveness in current globalized market, the search for ways to get a differential is increasing and such practices can bring several competitive advantages to the analyzed corporations which assume this kind of humanized identity. The purpose of this research was to verify by means of a bibliographical review, the importance of the principles of humanization and the citizenship corporate actions in the private companies in the service segment in order to ensure their survival in the current market. The results demonstrated a variety of ways to humanize an organization and, therefore, it can be concluded that the number of Brazilian organizations of this sector which adopt this practices is still limited.

Keywords: Humanized Companies, Private Companies, Service Sector.

1. INTRODUÇÃO

O conceito de empresa humanizada, de acordo com VERGARA e BRANCO (2001) foi desenvolvido a partir da análise de que com o estabelecimento do capitalismo, após a era da Revolução Industrial, tornou-se grande o número de organizações que almejavam somente a maximização de seus lucros, sem se atentar ao ambiente em que estavam inseridas, gerando externalidades negativas para sociedade.

Porém, como as empresas atualmente, em uma era do conhecimento e do avanço tecnológico acelerado, reconheceram que estão inseridas dentro de um contexto social que as leva a sobreviver no mercado competitivo atual, passaram a se preocupar com ações que não englobam somente seu próprio ambiente interno, mas também o ambiente externo em que estão inseridas, para diminuição dos impactos causados pelo conceito do capitalismo selvagem, do qual se sustentava somente o ego do ambiente interno organizacional desenvolvido no período histórico passado já citado.

Devido a estes fatores, as ações humanizadas de uma empresa tornaram-se mais do que um diferencial, transformando-se em um requisito para sobrevivência, levando em consideração que elas dependem da visão da sociedade no ambiente externo e da visão dos *Stakeholders*¹ para obtenção da lucratividade e de sua sobrevivência.

Portanto, os autores acima defendem que as empresas humanizadas são aquelas que não se restringem a visão fragmentada de somente maximizar o lucro para os acionistas, mas também que procuram agregar valores sociais, voltadas para o ambiente em que estão inseridas, como ações de cidadania corporativa, a exemplo da eliminação de desigualdades, do desenvolvimento de colaboradores, da minimização de injustiças e da melhoria da qualidade de vida no trabalho.

Diante desse contexto, o objetivo do artigo foi verificar a importância dos princípios de humanização e ações de cidadania corporativa nas empresas privadas do ramo de serviços, como um meio de garantia de sobrevivência no mercado atual, através de um levantamento das ações de humanização adotadas e da análise documental de estudos de casos já existentes, a fim de comprovar a eficácia das mesmas no resultado das organizações, e a partir dessa análise propor um modelo de referência para as empresas do setor de serviços que desejam aderir a esse novo conceito.

¹ Stakeholders: Termo desenvolvido pelo autor Robert Edward Freeman no livro publicado no ano de 1984 "Strategic Management: A Stakeholder Approach", faz referência as partes interessadas nas organizações que são os acionistas, o governo, a sociedade, os clientes, os concorrentes, os fornecedores e os colaboradores.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 A era da Revolução Industrial e o surgimento do trabalho em série

De acordo com CHIAVENATO (2004) a sociedade transformou-se após ter vivido a era do sistema de produção artesanal e a primeira forma de capitalismo na sociedade feudal, do qual os produtores conheciam todo o processo, a produção ocorria em pequena escala, era demorada, os produtos eram customizados e comprados, em sua maioria, por pessoas das classes sociais mais elevadas, surgindo no séc. XVIII, no ano de 1780 a 1860, a primeira fase da Revolução Industrial.

O referido autor também cita que a revolução industrial trouxe, após a invenção da máquina a vapor de James Watt, várias mudanças dentro da sociedade. Ela foi dividida em duas fases, sendo a primeira entre os anos de 1780 a 1860, a qual corresponde à revolução dos meios de produção, utilizando como matéria-prima o carvão ou o ferro. A segunda, por sua vez, deu-se entre os anos de 1860 a 1914 e corresponde a invenção do aço e da eletricidade.

CHIAVENATO (2013) e MAXIMIANO (2000) apontam que dentre as mudanças que impactaram a sociedade é possível citar: a migração dos camponeses da área rural para a área urbana; a produção em larga escala; produtos padronizados; produção mais rápida; os produtos eram vendidos a preços mais acessíveis para as classes sociais de níveis inferiores; os operários passaram a conhecer somente uma etapa do processo de produção; os operários começaram a trabalhar nas linhas de produção em série, realizando movimentos e funções repetitivas, dentro de um reduzido tempo. “A calma produção do artesanato, realizada em ambiente em que os operários se conheciam e eram organizados em corporações de ofício regidas por estatutos, foi substituída pelo regime de produção por meio de máquinas dentro das grandes fábricas” (CHIAVENATO, 2004, p. 34).

Dentro deste contexto, surge o modelo de produção em série, do qual foi grande a contribuição para redução de custos e a fabricação de produtos com um melhor padrão de qualidade, porém que levou a representações do máximo de desumanização do trabalho e de exploração dos trabalhadores.

2.2 Surgimento de conflitos na era industrial

CHIAVENATO (2013), cita que a partir deste período os funcionários das fábricas eram pessoas pouco qualificadas e realizavam tarefas repetitivas no seu dia-a-dia de trabalho. Além das tarefas a serem desenvolvidas, a jornada de trabalho era cansativa e longa e ocorria em um período entre 12 e 13 horas de trabalho, onde havia casos de exploração infantil e assédios às mulheres por seus superiores, dentro das fábricas. Além disso, os salários eram muito baixos e os funcionários eram expostos à ambientes de alta periculosidade. A partir daí começaram a

existir conflitos entre o proletariado e os empresários e algumas leis trabalhistas começaram a vigorar por meio de reivindicações sindicais.

O autor mencionado também afirma que desde que a desmotivação dos funcionários no ambiente de trabalho começou a aumentar, problemas na produção começaram a surgir para os administradores por conta do baixo rendimento dos trabalhadores e da forma como administrar a fábrica. Naquela ocasião, novos estudos passaram a ser considerados, abrindo espaço para o surgimento de teorias administrativas. Dentre elas, a Escola da Administração Científica, de Frederick Winslow Taylor, e a Teoria Clássica da Administração, de Henri Fayol, as quais desenvolveram a ORT (Organização Racional do Trabalho), realizando o estudo dos tempos e movimentos de acordo com a especialização do operário e estudos sobre a estrutura na organização, a departamentalização e as suas relações, e as funções dos trabalhadores, respectivamente.

Apesar dessas teorias terem melhorado a organização do trabalho, gerando contribuições como o estudo da fadiga humana na produção, a sua principal crítica era o homem visto como máquina, onde sua motivação para o trabalho se dava apenas pelo fator econômico, no conceito de *homo economicus*. “A administração científica visualiza cada operário tomado individualmente, ignorando que o trabalhador é um ser humano e social.” (CHIAVENATO, 2004, p. 70).

2.3 Contribuição da teoria das relações humanas para humanização

Segundo MAXIMIANO (2000), a partir do surgimento da Teoria das Relações Humanas, desenvolvida por Elton Mayo entre 1927 e 1932, cuja origem remonta ao famoso estudo de Hawthorne, é que se começou a levar em consideração a motivação humana como fator estratégico nas organizações. O estudo de Hawthorne, desenvolvido nas dependências da Western Electric Co., em Chicago, consistia na ideia de diminuir a iluminação do ambiente de produção para verificar se o fator fisiológico faria com que o trabalhador produzisse menos ou mais, porém acabou evoluindo para outras fases, onde os estudiosos foram descobrindo que os fatores psicológicos e de convivência social em grupo é que fizeram com que o trabalhador produzisse mais. Esta teoria contribuiu para que o homem passasse a ser visto como um ser social, sendo entendido como um ser sentimental, complexo e que possui a necessidade de pertencer a um determinado grupo social, demonstrando que as relações interpessoais aumentam a produtividade.

CHIAVENATO (2004), afirma que, dentro deste contexto, percebeu-se que a empresa deveria oferecer condições a princípio extrínsecas para a motivação humana, a ponto de obter vantagens como redução de *turn over*, maior produtividade, redução de conflitos no ambiente de trabalho. “Sempre foi evidente que a administração não iria muito longe se as pessoas não fossem consideradas em sua totalidade, e não apenas como peças humanas, como parte importante do processo de administrar organizações.” MAXIMIANO, 2000, pág. 65.

Esta teoria está de acordo com a humanização, que estudou as pessoas no ambiente organizacional mais a fundo dentro da questão da motivação no trabalho evoluindo para o conceito de humanização nas empresas, crê BUENO (2002).

2.4 Conceito de humanização nas empresas

Defende VERGARA e BRANCO (2001), que o conceito de humanização nas empresas vai além da responsabilidade social e do cumprimento da legislação vigente, bem como se utiliza de valores verdadeiros que a empresa emprega em sua cultura e que predomina o clima organizacional, como veremos a seguir:

Entende por empresa humanizada aquela que, voltada para seus funcionários e/ou para o ambiente, agrega outros valores que não somente a maximização do retorno para os acionistas. Nesse sentido, são mencionadas empresas que, no âmbito interno, promovem a melhoria na qualidade de vida e de trabalho, visando à construção de relações mais democráticas e justas, mitigam as desigualdades e diferenças de raça, sexo ou credo, além de contribuírem para o desenvolvimento e crescimento das pessoas. (VERGARA E BRANCO, 2001, p. 20)

Ainda de acordo com os autores citados, a empresa humanizada procura a satisfazer os *Stakeholders* de maneira geral, por meio de valores intangíveis e não somente a lucratividade. Segundo AKTOUF, (2001), após os problemas sociais causados pelas organizações que detém o maior poder no mundo, as empresas passam a ser submetidas a um julgamento de uma sociedade mais crítica que exige que as mesmas trabalhem com ações que abrangem não somente a obrigatoriedade, entretanto reduzem os impactos negativos que foram causados por elas anteriormente. As corporações percebem que elas dependem do ambiente em que estão inseridas para sobreviver, que os recursos naturais explorados são escassos, que os recursos humanos precisam ser conquistados, que as catástrofes naturais estão causando muitos prejuízos, que os consumidores são muito mais seletivos e que o consumismo exacerbado nos levará um dia ao fracasso causando um desequilíbrio aos três pilares da sustentabilidade ambiental, social e econômico. Para SILVA e BARBOSA (2002), a corporação depende da visão do ambiente em que está inserida. Enfim, a empresa deve investir em ações de humanização para que possa sobreviver no mercado atual.

2.5 Tipos de empresas humanizadas

A empresa humanizada pode ter vários tipos de ações que a humanizem, fazendo com que passe a ter uma boa imagem perante os olhos da sociedade e dos consumidores. Tendo isto em vista, estas empresas podem ser classificadas dentre os mais variados tipos.

Conforme REGO e SOUTO (2004), a organização pode se enquadrar no contexto de autenticidade, ou seja, aquela que age em seus negócios de maneira autêntica, sendo percebida como merecedora de confiança, sendo vital a vida das pessoas fazendo, com que as mesmas

busquem o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional. Os benefícios oferecidos por este tipo de empresa, que podem ser destacados se encaixando em um contexto humanístico, são: apoio a conciliar a família e o trabalho, licenças especiais como as sabáticas, seguro saúde, apoio médico, horários flexíveis, políticas anti demissões e dentre outras. Além das organizações autotizóticas, têm-se também outros tipos de corporações que possam ser consideradas com uma gestão humanizada. Ainda demonstra os autores que as empresas amigas da família são as que se preocupam com as relações familiares do seu colaborador e a forma de como fazê-lo conciliar trabalho e família, desta forma o mesmo permanece satisfeito em seu trabalho, pois não deixa de participar da própria vida pessoal, sem que haja uma perda de sua identidade ou reforce sua própria alienação. O conceito é bastante parecido com o das empresas autotizóticas, porém mais voltado ao âmbito familiar do colaborador. De acordo ainda com os autores acima citados, as empresas vivas são as que atuam na comunidade humana de maneira geral, preocupando-se com o meio ambiente em que estão inseridas e com a sustentabilidade de maneira geral.

Na visão de MACIEL e SILVA (2008), as empresas cidadãs são as que valorizam o conceito de responsabilidade social e passam a agir na comunidade de forma a valorizá-la e para fazer com que a mesma gere algum benefício para empresa. Ainda os mesmos autores trazem a ideia de que as corporações voltadas para a espiritualidade no ambiente de trabalho buscam desenvolver o lado intrínseco das pessoas, a capacidade reflexiva filosófica e o lado religioso no geral, independente de diversidade de algumas crenças.

Como é capaz de ser observado, há um grande número de ações que podem ser feitas para promover a humanização, desenvolver novas estratégias para a cativação do fator humano a fim de busca da sobrevivência no mercado globalizado.

2.6 A motivação para as empresas adotarem práticas de humanização

VERGARA e BRANCO (2001) e AKTOUF, (2001), defendem a ideia de que, com a mudança do século XX para o XXI, as empresas começaram a ser julgadas por suas ações éticas ou não, perante a sociedade, que se transformou em uma sociedade mais ética, exigente e que possui um maior conhecimento sobre as externalidades negativas geradas por estas organizações. Portanto, para que as empresas obtenham um diferencial na sociedade sem que tais ações sejam vistas apenas como um meio de equilibrar estes impactos negativos, esta deve dispor de grandes recursos ou investimentos para de fato aplicarem as ações que façam com que a cultura organizacional seja mais humana.

Estes investimentos devem fazer com que os colaboradores se sintam motivados a permanecer na mesma empresa e com que os clientes mais seletivos escolham este tipo de corporação devido às causas que a mesma apoia, sejam ambientais, sociais e qualquer outro meio que faça com que uma causa atinja a percepção dos consumidores sobre o negócio. Ainda na área de recursos humanos, como cita MACIEL e SILVA (2008), são decorrentes os benefícios como aumento de produtividade, compromisso, responsabilidade e estratégias de comunicação e claro o aumento significativo da lucratividade na companhia.

2.7. Como uma empresa humanizada pode motivar os colaboradores

Motivar, de acordo com o BERGAMINI (1998), significa o ato de mudar ou mover alguma coisa, ou seja, nos colaboradores de uma empresa o ato de motivar seria movê-los a busca de determinados objetivos, podendo ser intrínsecos ou extrínsecos. Na sociedade atual é necessário descobrir os meios de motivação dos trabalhadores, pois os mesmos estão mais exigentes e seletivos, portanto se a organização não souber recompensá-los de maneira adequada, esses mesmos profissionais retornam ao mercado de trabalho gerando um número alto de rotatividade (*Turn Over*), gerando custos para estas corporações.

MASLOW (1954), e sua teoria da hierarquia das necessidades, representada por uma pirâmide, defende que os níveis mais baixos são compostos pelas necessidades mais básicas do ser humano, e os mais altos, pelas mais altas, assim, respectivamente são as necessidades fisiológicas, de segurança, sociais, de estima e de autorrealização, que levam as pessoas a se sentirem motivadas, principalmente no âmbito do trabalho. Para o autor, quando um fator é saciado, busca-se a satisfação de outro fator e assim sucessivamente. Porém, esta hierarquia pode ou não ser atendida e não necessariamente alguns fatores podem motivar um colaborador a realizar o seu melhor na empresa, como por exemplo o fator fisiológico é essencial para que um colaborador não seja desmotivado, mas se estiver presente não irá motivá-lo isoladamente, como defende HERZBERG (1959), na sua teoria da Higiene e Motivação, a qual afirma que fatores extrínsecos de motivação no trabalho são os higiênicos que não são suficientes para motivar, mas se ausentes, podem desmotivar e que somente os fatores intrínsecos são os verdadeiramente motivacionais como os fatores de estima e autorrealização.

Já na teoria X e Y de MCGREGOR (1957), o autor defende a ideia de que os trabalhadores são divididos em dois grandes grupos: os funcionários X, ou seja, com características de submissão do Taylorismo; e os Y, com características de autonomia e responsabilidade.

Hoje em dia também temos conceitos de *Emporwerment* (empoderamento), que é “uma abordagem de projeto de trabalho que objetiva a delegação de poder de decisão, autonomia e participação dos funcionários na administração das empresas.” (RODRIGUES e SANTOS, 2004, pág. 263). Estes conceitos sustentam que as empresas humanizadas podem verdadeiramente motivar os profissionais, sendo que traz consigo princípios e valores que se preocupam com o colaborador, fazendo com que o mesmo se sinta verdadeiramente parte da empresa, tratando o com igualdade, valorizando a qualidade de vida e crescimento das pessoas.

3. LEVANTAMENTO DOS MÉTODOS DE HUMANIZAÇÃO, ATRAVÉS DE ESTUDOS DE CASO EXISTENTES

3.1 A humanização no setor de serviços

Os serviços podem ser definidos da seguinte maneira: “Atos, processos e atuações oferecidos ou coproduzidos de uma entidade ou pessoa, para outra entidade ou pessoa.” (ZEITHAML, et al., 2014, p.4). Portanto, dizem os mesmos autores que eles possuem características como as de serem intangíveis, ou seja, não podem ser materializados ou tocados; heterogêneos, pois dependem de vários fatores sem controle, a sua produção ocorre ao mesmo tempo de seu consumo, e eles são perecíveis, pois não podem ser devolvidos ou trocados. Além disso, os autores afirmam que o setor de serviços tende a crescer na era atual.

CASATE e CORRÊA (2005), defendem que neste setor a humanização é destacada principalmente no âmbito da saúde, pois algumas práticas de atendimento na área da saúde e na forma de como a empresa trata os seus colaboradores se tornam desumanizadoras. Dessa forma, as empresas no ramo da saúde devem dar melhores condições de trabalho para seus funcionários, para que estes passem a oferecer um atendimento humanizado. A humanização também é importante no atendimento no ramo de odontologia, pois como diz o professor ZIMBRES (2017), servirá, dentre outras coisas, para conseguir a fidelização dos clientes e indicações destes para outros clientes em potencial. Além disso, um serviço de atendimento humanizado gera um valor agregado para o cliente fazendo com que ele passe a pagar mais por um serviço que oferece um diferencial no atendimento. O autor ainda defende que isso não se resume somente para odontologia, mas sim para todas as empresas do setor de serviços que trabalham com atendimento ao cliente.

SISODIA et al. (2015), afirmam que quanto mais as empresas humanizam, principalmente as que trabalham oferecendo serviços como a Google, menos precisam investir em ações de *marketing*, pois conquistam o consumidor de maneira natural.

Portanto, percebe-se que no ramo de serviços a humanização é essencial, principalmente nas questões de atendimento ao cliente, que se for atendido com excelência passará a ter uma boa imagem da empresa gerando a fidelização deste.

3.2 Empresas no ramo de serviços que adotam práticas humanizadas

MACIEL e SILVA (2008) enfatizam que ainda são poucas as empresas que adotam práticas específicas de humanização, porém LIMA (2015), gestora de recursos humanos na assessoria *Top People*, que é especializada em *trade marketing*, recrutamento e seleção e gestão de informações, demonstra algumas práticas de humanização adotadas pelas empresas, como: a empatia na organização estimulando o respeito entre cada funcionário; o desenvolvimento de um ambiente agradável de trabalho com relações harmoniosas entre os colaboradores; promoção de canais para ouvir os trabalhadores e suas percepções sobre vários aspectos da empresa; realização *feedbacks* contínuos para que o profissional possa se aprimorar e oferecer

treinamento aos colaboradores, técnicos e comportamentais, inspirando a segurança na realização do trabalho. Essas práticas levaram a *Top People* a ter menor rotatividade, absenteísmo, afastamentos e ainda inspiram a motivação, a satisfação e o maior envolvimento dos colaboradores com a equipe, levando a um melhor atendimento para os clientes.

Outras empresas que podem ser citadas de acordo com MACIEL e SILVA (2008), são os bancos Bradesco e Itaú no ramo de serviços financeiros, que oferecem com maior foco programas de educação voltados à criança e ao adolescente, através de programas como incentivo à leitura, educação e cursos de esportes. Já no segmento de educação, de acordo com VERGARA e BRANCO (2001), o SEBRAE e o SENAC também atuaram com o projeto aprendiz, oferecendo um ensino técnico para os que os jovens carentes fossem inseridos no mercado de trabalho. O leque de ações começa a se abrir e cada vez mais empresas neste setor passam a adotar práticas mais humanas.

4. CONSTRUÇÃO DO MODELO

Baseado nos estudos de VERGARA E BRANCO (2001), MACIEL E SILVA (2008) e LIMA (2015), buscou-se fazer um levantamento das empresas que promovem a melhoria da qualidade de vida e de trabalho, promovendo a humanização das instituições como um todo. Ao focalizar o ambiente, as ações dessas empresas buscam a eliminação de desequilíbrios ecológicos, a superação de injustiças sociais, o apoio a atividades comunitárias, enfim, o que se convencionou chamar de exercício da cidadania corporativa. A Tabela 1 aponta as principais empresas citadas pelos referidos autores, suas ações e benefícios a cada um dos agentes envolvidos.

Empresa	Ações	Benefícios
<i>Top People</i> (Assessoria de <i>Trade Marketing</i> e Recrutamento e Seleção)	Desenvolvimento de valores; Escutas de voz, para os trabalhadores expressarem as suas opiniões; <i>Feedbacks</i> contínuos; Treinamentos (técnicos e comportamentais).	Melhoria do atendimento ao cliente; Redução de <i>Turn Over</i> , absenteísmo e afastamentos; Promoção da motivação e do envolvimento.
Banco Bradesco (Serviços Financeiros)	Programa Bradesco esportes oferece treinos de vôlei e Basquetes Femininos; Fundação Bradesco oferece educação gratuita e de qualidade, promove a inclusão social. Oferecer cursos e treinamentos gratuitos aos funcionários.	Fortalecimento da marca; Inclusão e educação financeira; Relacionamento com futuros e possíveis clientes; Desenvolvimento dos colaboradores.
Banco Itaú (Serviços Financeiros)	Fundação Itaú social para melhorias na educação; Instituto Unibanco de soluções para Ensino Médio; Itaú cultural realiza exposições de dança, teatro, shows e cursos; Espaço Itaú de cinema valoriza a cultura.	Melhoria da Economia na sociedade; Imagem dos clientes positivas sobre a marca; Visão positiva dos <i>Stakeholders</i> .
SEBRAE	Programa Jovem Aprendiz; Inclusão social, apoiando o empreendedor.	Gerar maior visibilidade aos aspectos da marca; Facilidade no processo de recrutamento e seleção de bons profissionais.
SENAC	Programa Jovem Aprendiz; Voluntariado corporativo; Programa Ecoeficiência.	Aumento de visibilidade por meio de parcerias; Maior visibilidade da marca.

Tabela 1: Ações e benefícios de empresas que adotam práticas de humanização no setor de serviços.

5. MODELO PROPOSTO PARA IMPLEMENTAÇÃO

A partir do levantamento das empresas que promovem a melhoria da qualidade de vida e de trabalho, promovendo a humanização das instituições como um todo, resumido na Tabela 1, propõe-se um modelo com base no conceito teórico estudado aprofundado e exemplificado na prática a forma da qual uma empresa de serviços pode humanizar-se.

Novas Ações	Novos Benefícios
Minimização de situações preconceitos e desrespeito sobre a diversidade na equipe de funcionários.	Relacionamento em equipe mais harmonioso gerando um aumento na produtividade
Verdadeira inclusão de Jovens aprendizes e pessoas com deficiência no mercado de trabalho, igualando-os a quaisquer outros tipos de profissionais.	Retenção de novos talentos com aumento no diferencial competitivo, melhoria no alcance dos resultados através de pessoas realmente engajadas.
Realizar ações de sustentabilidade corporativa reduzir o uso de recursos naturais esgotáveis, implementar atividades mitigadoras de externalidades negativas.	Redução de custo, melhorar a visão dos <i>Stakeholders</i> em comparativo à concorrência.
Fazer com que as ações de voluntariado possam realmente conscientizar e agregar o conhecimento das comunidades carentes região em que a empresa está instalada.	Aumento do número de clientes em potencial, estímulo do giro da econômico de uma determinada região, geração de novos empregos.
Treinamento técnico, comportamental e psicológico constante dos colaboradores.	Ser assegurado a transmissão de informações corretas aos consumidores, melhoria no atendimento ao cliente os fidelizando.
Produzir oportunidades de ascensão de carreiras de maneira justa, fazendo com que a comunicação entre o líder e o liderado seja um caminho possível para que isto ocorra.	Melhoria na execução dos processos, estímulo a motivação, possibilidade de se encontrar líderes visionários.

Tabela 2: Ações propostas para que as empresas que atuam no setor de serviços implantem com o objetivo de maior humanização e consequente melhoria da competitividade.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Desta pesquisa, deve-se concluir que os princípios de humanização nas empresas possuem um leque vasto de ações ou de tipos de identidades organizacionais que as empresas podem adotar, desde no âmbito educacional, cultural, ambiental e da gestão de pessoas, se tratando das ações que são adotadas pelas empresas de serviços estudadas.

Vários aspectos podem ser destacados para obtenção de um diferencial como a melhoria do atendimento ao cliente, conquista de maior número de clientes, fidelização dos clientes, redução de problemas com as pessoas, construção de novos fatores motivacionais, melhoria da imagem perante a sociedade e dos *Stakeholders*, aumento do *marketing* da marca, redução de custos e melhor capacidade de atração de talentos. Todos estes fatores citados ajudam a garantir para a sobrevivência destas organizações no mercado atual globalizado altamente competitivo.

Com relação a metodologia e a bibliografia pode ser destacado que um estudo de caso corroboraria com a pesquisa de maneira mais profunda e que os referenciais bibliográficos utilizados apesar de terem atendido às expectativas do referencial teórico, foram limitados para o Estudo de Caso, sendo que os estudos existentes relevantes destacam mais para a Humanização no setor apenas da saúde, portanto a dificuldade de encontrar referencial para os outros tipos de organizações de serviços pode ser destacada.

A pesquisa contribuiu para verificar que o número de empresas que adotam as práticas de humanização no Brasil ainda é limitado, pois são poucas as empresas que consideram sua importância, apesar de estar crescendo este número devido ao aumento da necessidade de sobrevivência no mercado competitivo e na busca de um diferencial.

Nota-se que de fato, este diferencial pode ser conquistado nas organizações humanizadas privadas no ramo de serviços trazendo vários benefícios a este tipo de organizações, podendo ser destacado pontos como a excelência no atendimento aos clientes e a gestão de pessoas que mais trouxeram benefícios nos resultados destas organizações. Um maior número de estudos futuros sobre as organizações humanizadas privadas, em diferentes ramos de atuação pode contribuir para que as organizações brasileiras passem a adotar mais este tipo de identidade.

7. REFERÊNCIAS

1. AKTOUF, Omar. Administração e teorias das organizações contemporâneas: rumo a um humanismo radical crítico?. **Organizações & Sociedade**, [s.l.], v. 8, n. 21, p.13-33, ago. 2001. FapUNIFESP (SciELO). Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/s1984-92302001000200001>>. Acesso em 30 de abr. 2017 às 16:33h.
2. BANCO BRADESCO. **Bradesco Sustentabilidade**. Disponível em: <<https://www.bradescosustentabilidade.com.br/site/>>. Acesso em: 30 abr. 2017 às 15:55h.
3. BERGAMINI, Cecília W.. A difícil gestão das Motivações. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 38, n. 1, p.6-17, mar. 1998.

4. BUENO, Marcos. As Teorias da Motivação Humana e sua Contribuição para a Empresa Humanizada: Um tributo a Abraham Maslow. **Revista do Centro de Ensino Superior de Catalão - Cesuc**, Catalão, n. 06, p.1-25, 1º semestre de 2002. Semestral. Disponível em: <http://sinop.unemat.br/site_antigo/prof/foto_p_downloads/fot_10529as_teobias_de_motivayyo_humana_e_sua_contbibuiyyo_paba_a_empbesa_humanizada_pdf.pdf>. Acesso em: 30 abr. 2017 às 01:30h.
5. CASATE, Juliana Cristina; CORRÊA, Adriana Katia. Humanização do atendimento em saúde: conhecimento veiculado na literatura brasileira de enfermagem. **Revista Latino-americana de Enfermagem**, [s.l.], v. 13, n. 1, p.105-111, fev. 2005. FapUNIFESP (SciELO). Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/s0104-11692005000100017>>. Acesso em: 30/04/2017 às 01:07h.
6. CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda, 2004. 634 p. Disponível em: <<https://www.cotemar.com.br/biblioteca/administracao/teoria-geral-da-administracao.pdf>>. Acesso em: 30 abr. 2017 às 00:26h.
7. CHIAVENATO, Idalberto. **Princípios da Administração: o essencial em Teoria Geral da Administração**. 2. ed. Barueri: Editora Manole Ltda., 2013. 456 p. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?hl=pt-PT&lr=&id=TpTLAgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT391&dq=chiavenato+administração&ots=NNppx9Kt_u&sig=f24kken98Uqobx0e2lrhoFHO2P0#v=onepage&q=chiavenatoadministração&f=false>. Acesso em: 29 abr. 2017 às 00:01h.
8. FREEMAN, Robert Edward. **Stakeholder Management**. 2014. Disponível em: <<http://redwardfreeman.com/stakeholder-management/>>. Acesso em: 24 jun. 2017.
9. HERZBERG, Frederick; MAUSNER, Bernard; SNYDERMAN, Barbara B. Motivation Versus Hygiene. In: HERZBERG, Frederick; MAUSNER, Bernard; SNYDERMAN, Barbara B. **The Motivation To Work**. 2. ed. New York: John Wiley & Sons, 1959. Cap. 12. p. 113-119. Disponível em: <http://www.cra-rj.adm.br/publicacoes/textos_classicos/The_Motivation_to_Work/>. Acesso em: 30 abr. 2017 às 15:06h.
10. ITAÚ UNIBANCO. **Nossas Causas**. Disponível em: <<https://www.itau.com.br/sobre/nossas-causas/>>. Acesso em: 30 abr. 2017 às 16:00h.
11. LIMA, Raquel. **Gestão Humanizada como Diferencial de Atendimento**. 2015. Disponível em: <<http://toppeople.com.br/2016/08/gestao-humanizada-como-diferencial-de-atendimento/>>. Acesso em: 30 abr. 2017 às 15:22h.
12. MACHADO-DA-SILVA, Clóvis L.; BARBOSA, Solange de Lima. Estratégia, fatores de competitividade e contexto de referência das organizações: uma análise arquetípica. **Revista de Administração Contemporânea**, [s.l.], v. 6, n. 3, p.7-32, dez. 2002. FapUNIFESP (SciELO). Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/s1415-65522002000300002>>. Acesso em: 30 de abr. 2017 às 16:10h.
13. MACIEL, Cristina Mori; SILVA, Arlindo Fortunato da. Gerenciando pessoas utilizando modelos holísticos. **Revista de Administração Contemporânea**, [s.l.], v. 12, n. 1, p.35-

- 58, mar. 2008. FapUNIFESP (SciELO). Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/s1415-65552008000100003>>. Acesso em: 30 abr. 2017 às 16:44h.
14. MASLOW, Abraham H. **Motivation and Personality**. New York: Harper & Row, 1954. 369 p. Disponível em: <http://s-f-walker.org.uk/pubsebooks/pdfs/Motivation_and_Personality-Maslow.pdf>. Acesso em: 30 abr. 2017 às 13:52h.
15. MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à Administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas S.a., 2000. 546 p.
16. MCGREGOR, Douglas. The Human Side of Enterprise. **Adventure In Thought And Action**, Cambrigde, v. 2, n. 1, p.6-15, 09 abr. 1957. Disponível em: <<http://www.kean.edu/~lelovitz/docs/EDD6005/humansideofenterprise.pdf>>. Acesso em: 30 abr. 2017 às 14:10h.
17. REGO, Arménio; SOUTO, Solange. Comprometimento organizacional em organizações autênticas: um estudo Luso-Brasileiro. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, [S.l.], v. 44, n. 3, p. 30-43, jan. 2004. ISSN 2178-938X. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rae/article/view/37626/36377>>. Acesso em: 29 Abr. 2017 às 23:32h.
18. RODRIGUES, Claudia Heloisa Ribeiro; SANTOS, Fernando César Almada. Empowerment: ciclo de implementação, dimensões e tipologia. **Gestão & Produção**, [s.l.], v. 8, n. 3, p.237-249, dez. 2001. FapUNIFESP (SciELO). Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/s0104-530x2001000300003>>. Acesso em: 30 abr. 2017 às 15:11h.
19. SEBRAE. **Pequenos empreendimentos promovem a inclusão social**. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/pequenos-empresendimentos-promovem-a-inclusao-social,40497b008b103410VgnVCM100000b272010aRCRD>>. Acesso em: 30 abr. 2017 às 16:05h.
20. SENAC. **Conheça o Senac: Ações Internas**. Disponível em: <<http://www.sp.senac.br/jsp/default.jsp?newsID=a15636.htm&testeira=457>>. Acesso em: 30 abr. 2017 às 16:07h.
21. SISODIA, Raj; WOLFE, David; SETH, Jag. **O que é uma empresa humanizada?** 2015. Revista Melhor - Gestão de Pessoas. Disponível em: <<http://www.revistamelhor.com.br/o-que-e-uma-empresa-humanizada/>>. Acesso em: 29 de abril de 2017 às 22:44h.
22. VERGARA, Sylvia Constant; BRANCO, Paulo Durval. Empresa humanizada: a organização necessária e possível. **Revista de Administração de Empresas**, [s.l.], v. 41, n. 2, p.20-30, jun. 2001. FapUNIFESP (SciELO). Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/s0034-75902001000200003>>. Acesso em: 30 de abr. 2017 às 17:00h.
23. WOOD JUNIOR, Thomaz et al. **Gestão Empresarial: o fator humano**. São Paulo: Atlas S.A., 2002. 189 p.
24. ZEITHAML, Valarie A.; BITNER, Mary Jo; GREMLER, Dwayne D. Introdução aos Serviços. In: ZEITHAML, Valarie A.; BITNER, Mary Jo; GREMLER, Dwayne D.

- Marketing de Serviços:** A empresa com foco no cliente. 6. ed. Porto Alegre: Amgh Editora Ltda., 2014. Cap. 1. p. 3-31. Tradução de: Felix Nonnenmacher. Disponível em: <<https://books.google.com.br/books?hl=pt-PT&lr=&id=kRW5AwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR1&dq=empresa+no+ramo+de+serviços&ots=cmV3xc4nS3&sig=YSyuh7oUTNoE0Yd8CQ5g3woYVT8#v=onepage&q&f=true>>. Acesso em: 30 abr. 2017 às 00:59h.
25. ZIMBRES, Rubens de Almeida. **Humanização do atendimento e lucro:** opostos que se atraem?. 1999. Disponível em: <<http://www.jornaldosite.com.br/materias/artigos&cronicas;/anteriores/rubenszimbres/artigorubenszimbres118.htm>>. Acesso em: 30 abr. 2017 às 01:15h.