

ORGANIZAÇÕES
DIGITAIS
e Humanizadas

A INTEGRAÇÃO POSSÍVEL E NECESSÁRIA

Amostra

MARCOS A. VASCONCELLOS

Autor do livro *Inovação pelas Pessoas*



**ORGANIZAÇÕES
DIGITAIS**
e Humanizadas

A INTEGRAÇÃO POSSÍVEL E NECESSÁRIA



ALTA BOOKS

GRUPO EDITORIAL

Rio de Janeiro, 2025

Organizações Digitais e Humanizadas

Copyright © 2025 STARLIN ALTA EDITORA E CONSULTORIA LTDA.

Alta Books é uma empresa do Grupo Editorial Alta Books (Starlin Alta Editora e Consultoria LTDA.).

Copyright © 2025 Marcos A. Vasconcellos.

ISBN:978-85-508-2630-1

Impresso no Brasil – 1ª Edição, 2025 – Edição revisada conforme o Acordo Ortográfico da Língua Portuguesa de 2009.

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(BENITEZ Catalogação Ass. Editorial, MS, Brasil)

V331o

1.ed. Vasconcellos, Marcos A.
Organizações digitais e humanizadas : a
integração possível e necessária / Marcos A.
Vasconcellos. – 1.ed. – Rio de Janeiro :
Alta Books, 2025.

272 p. ; 15,7 x 23 cm.

ISBN 978-85-508-2630-1

1. Agenda 2030 para desenvolvimento sustentável.
2. Biotecnologia. 3. Consumidores. 4. Gestão.
5. Responsabilidade social das empresas.
6. Sustentabilidade ambiental. I. Título.

04-2025/83

CDD 658

Índice para catálogo sistemático:

1. Responsabilidade social das empresas : Administração
658

Aline Graziele Benitez - Bibliotecária - CRB-1/3129

Todos os direitos estão reservados e protegidos por Lei. Nenhuma parte deste livro, sem autorização prévia por escrito da editora, poderá ser reproduzida ou transmitida. A violação dos Direitos Autorais é crime estabelecido na Lei nº 9.610/98 e com punição de acordo com o artigo 184 do Código Penal.

O conteúdo desta obra foi formulado exclusivamente pelo(s) autor(es).

Marcas Registradas: Todos os termos mencionados e reconhecidos como Marca Registrada e/ou Comercial são de responsabilidade de seus proprietários. A editora informa não estar associada a nenhum produto e/ou fornecedor apresentado no livro.

Material de apoio e erratas: Se parte integrante da obra e/ou por real necessidade, no site da editora o leitor encontrará os materiais de apoio (download), errata e/ou quaisquer outros conteúdos aplicáveis à obra. Acesse o site www.altabooks.com.br e procure pelo título do livro desejado para ter acesso ao conteúdo.

Suporte Técnico: A obra é comercializada na forma em que está, sem direito a suporte técnico ou orientação pessoal/exclusiva ao leitor.

A editora não se responsabiliza pela manutenção, atualização e idioma dos sites, programas, materiais complementares ou similares referidos pelos autores nesta obra.

Grupo Editorial Alta Books

Produção Editorial: Grupo Editorial Alta Books

Diretor Editorial: Anderson Vieira

Editor da Obra: J. A. Ruggeri

Vendas Governamentais: Cristiane Mutús

Gerência Comercial: Claudio Lima

Produtora Editorial: Ana Clara Tambasco

Revisão: Kamila Wozniak e Renan Amorim

Diagramação: Rita Motta

Capa: Junior Santos



Rua Viúva Cláudio, 291 – Bairro Industrial do Jacaré

CEP: 20.970-031 – Rio de Janeiro (RJ)

Tels: (21) 3278-8069 / 3278-8419

www.altabooks.com.br – altabooks@altabooks.com.br

Ouvidoria: ouvidoria@altabooks.com.br



Amostra

Para
Maria Cecília
Meu paradigma de
Criatividade e Humanização

A **Maria Cecília**,
pela paciência infinita.

A **Paulo Hummel**,
pela irrestrita, fraterna e duradoura amizade.

A **José Carlos Barbieri**,
não só pelo Prefácio, mas por toda ajuda na revisão do texto.

Ao **Eng. Ricardo Teixeira Ávila**, Diretor de Operações da Sabó,
a estruturação do Caso Sabó, no Capítulo 6, só foi possível graças ao seu inestimável apoio e colaboração.

Aos **colegas do Núcleo de Inovação** do GEAPE Tech¹,
que participaram² das reuniões de definição da Transformação Organizacional (Capítulo 7).

¹ **GEAPE Tech** = Grupo de Excelência em Administração Estratégica de Pessoas e Tecnologias, do CRA-SP.

² **Participantes:** Rogério Parente, Antônio Cleber Castanho, Carlos Prudêncio Alonso, Celso Toshio Saito, Cristian Welsh Miguens, Estela Schreiner, François Nadas, George Costa e Silva, Gustavo Peçanha Lacerda de Lima, Idílio Santana, José Roberto Ferreira de Souza, Luiz Arnaldo Moncau, Luiz Amaral Lunkes, Maria José Coelho, Paulo Calegare Jr., Paulo Lisboa, Roberto Carvalho, Silvana Marques dos Santos Pereira, Zuleica de Souza.

Há um imenso mar de livros sobre Internet das Coisas (IoT), Blockchain, Inteligência Artificial (IA), big data, manufatura aditiva, robôs e veículos autônomos, nanotecnologia, sistemas ciberfísicos e tantas outras tecnologias da 4ª Revolução Industrial (RI) que caminham a passos incomparavelmente mais rápidos do que os das três revoluções industriais precedentes. Essas tecnologias estão transformando profundamente o modo como a sociedade se organiza, produz sua subsistência e redistribui o fruto do esforço coletivo. Os interessados nelas têm à sua disposição um vasto repertório, o qual vem crescendo vertiginosamente e acompanhando o desenvolvimento de cada uma, sendo a IA a que mais cresce e gera polêmicas, tornando-se a tecnologia-símbolo dessa nova RI pela possibilidade de substituir o trabalho intelectual, que fora preservado nas revoluções anteriores. Mas há uma enorme lacuna nesse amplo repertório de conhecimentos, pois um ponto que quase sempre se esquece é que os conhecimentos científicos e tecnológicos e as tecnologias resultantes são idealizadas, implementadas, operadas, melhoradas e substituídas por seres humanos de carne e osso, o grande ausente nesse mar de livros.

Não basta que os artefatos tecnológicos (hardware, software, sensores, sistemas, plataformas etc.) estejam disponíveis. Eles precisam de pessoas com competências pertinentes, desde a identificação de suas necessidades até a sua desmobilização ou substituição por outras mais avançadas. Por assim dizer, é o mínimo que se espera de uma organização que esteja introduzindo, em seu ambiente de trabalho e de negócio, inovações com um alto grau de novidade para ele, a fim de fazer valer os investimentos aplicados à inovação. Apesar da sua importância, não é desse tipo de competência que o livro do Prof. Marcos Augusto Vasconcellos se dedica, mas sim daquela capaz de promover a transformação digital humanizada da organização a partir de seus componentes básicos, tais como: lideranças, propósitos, valores e crenças, stakeholders, cultura e identidade organizacional.

A digitalização e a humanização das organizações são os temas centrais deste livro. Primeiro, cada tema é apresentado em separado para destacar suas características, componentes e desafios; depois, ambas são consideradas em interação, tendo em vista alcançar o que o seu autor denomina Organização Digital e Humanizada (ODH), a organização que busca a excelência tanto no mundo digital, quanto na humanização de trabalho, o que não é tarefa fácil, pois cada tema se refere a um mundo próprio e distinto do outro em sua natureza. A digitalização, ou seja, a aplicação de tecnologias digitais nas atividades das organizações, tem uma relação forte com as inovações tecnológicas de produto e processo (ITPP) e, portanto, com o uso de conhecimentos científicos e tecnológicos do mundo físico. Já a humanização, definida como a valorização e dignificação dos indivíduos e grupos nas organizações e nos seus relacionamentos, baseia-se estreitamente em inovações organizacionais e de modelo de gestão que têm a sua maior fonte de conhecimentos nas áreas das ciências sociais aplicadas. Este livro mostra, por vários meios, que a digitalização e humanização não necessitam ser tratadas como mutuamente excludentes (uma *ou* outra), mas podem ser empregadas ao mesmo tempo (uma *e* outra), de forma a serem reciprocamente compatíveis e sinérgicas, pois, de modo geral, são condições necessárias para a continuidade e o futuro das organizações e, em particular, das empresariais.

A digitalização tornou-se uma espécie de obrigação para as organizações em face da extraordinária difusão das inovações tecnológicas em informação, comunicação e automação observada desde as últimas décadas do século passado. A intensificação da digitalização ao nível das organizações e das infraestruturas públicas que lhes dão suporte mudou o caráter da economia como um todo, que resultou na expressão *economia digital*, nomeando um aspecto central da economia dos países na atualidade. Nesse contexto, para uma organização específica, ampliar os processos de digitalização é cada vez menos um meio para se diferenciar dos concorrentes e cada vez mais um meio para continuar existindo. Isso resulta no crescimento vertiginoso da digitalização em todos os setores econômicos. Como qualquer inovação, entendida como ideias implementadas com sucesso, os processos de digitalização são ITTP, produzindo tanto resultados positivos esperados quanto resultados negativos ou indesejáveis, raramente considerados na literatura especializada em digitalização. É nesse aspecto que o livro do Prof. Marcos se diferencia dos demais.

A Humanização do trabalho, enquanto propostas aplicadas à gestão de empresas, nasceu para combater as formas de trabalho manual que vieram com as fábricas da 1ª RI, caracterizadas por máquinas produtoras de mutilados, locais insalubres e poluídos, jornadas estafantes, salários baixos,

supervisões truculentas, entre outras práticas degradantes das condições humanas. Com o tempo, e à medida que essas práticas desumanas foram sendo eliminadas ou substituídas pelas contribuições dessas propostas, novas questões vieram à tona, gerando preocupações com a humanização da organização como um todo, incluindo sua cadeia de valor. Essa trajetória está muito bem explicada neste livro, que apresenta as questões de maior interesse para a humanização das organizações diante dos desafios da digitalização. Essas questões não poderiam ter melhor autor do que o Prof. Marcos.

De fato, a humanização é a marca mais visível da vida profissional do Prof. Marcos. Como docente de ensino superior, ele criou disciplinas sobre humanização na prestigiada Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getulio Vargas (FGV/EAESP), um assunto que, até então, era uma das muitas unidades de ensino da área de Administração da Produção, e poucos lhes davam atenção. E foi mais além: como chefe do Departamento da Produção e Operações, estimulou os professores a incluir a humanização como tema transversal em suas disciplinas. Para ampliar a conscientização sobre esse tema e promover pesquisas acadêmicas relacionadas, criou fóruns e centros de estudos e debates, abertos para professores, pós-graduandos e dirigentes empresariais, tais como o Centro de Excelência e Humanização da Produção e o Fórum de Inovação da EAESP. Como dirigente de organização e consultor, incluiu a humanização nas áreas em que atuou, como qualidade, logística, gestão de suprimento e gestão de inovação. A difusão de conceitos e práticas sobre humanização do trabalho e das organizações, como o Prof. Marcos tem feito sistematicamente, vai ao encontro do maior movimento social das cinco últimas décadas: o desenvolvimento sustentável, promovido pelas Nações Unidas e suas agências, que tem como um dos seus fundamentos básicos a autonomia do ser humano e que se manifesta na promoção do trabalho decente, algo que só pode existir em organizações decentes, ou seja, humanizadas.

O livro traz uma revisão sistemática de mais de cinco décadas de pesquisas e práticas de humanização aplicadas à gestão das organizações de todos os tipos e tamanhos em diversos países industrializados, inclusive no Brasil. Além da revisão, o autor apresenta novidades que ele produziu ao longo do tempo, como os métodos para diagnosticar o estágio de maturidade de uma organização em termos de humanização. Esse imenso conjunto de conhecimentos é apresentado com linguagem clara e objetiva, sem fazer concessões à superficialidade, como costuma ocorrer em textos que tratam de muitos assuntos. O autor consegue fazer isso usando quadros explicativos que detalham conceitos e teorias mencionadas no texto em profundidade, de modo

que o leitor poderá desfrutar de uma leitura fluida e, depois, quando desejar, voltar aos quadros explicativos para ampliar seus conhecimentos sobre a questão tratada. Enfim, não faltam motivos para recomendar este livro.

José Carlos Barbieri

Doutor em Administração, ex-professor da Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas (EAESP-FGV) e de outras Instituições de Ensino e Pesquisa de renome.

Na EAESP, fundou e coordenou o Centro de Estudos de Administração e Meio Ambiente (CEAMA), assim como atuou no Fórum de Inovação e em programas de pós-graduação stricto sensu.

Foi pesquisador do IPT — Instituto de Pesquisas Tecnológicas do Estado de São Paulo. É consultor, conferencista e autor de diversos artigos sobre gestão ambiental e inovação.

Amostra

Organizações digitais e humanizadas integra dois dos temas mais importantes nos dias de hoje: o processo de humanização e a transformação digital. Em 2022, convencidos da importância dessa integração, o colega de GEAPE Tech e eu escrevemos um artigo intitulado “Humanização das Organizações em um Mundo Digital” (Boog & Vasconcellos, 2022), baseado nas seguintes premissas:

- *A transformação digital é irreversível;*
- *A humanização das organizações é um imperativo;*
- *É possível conciliar a humanização com o mundo digital.*

O que nós chamamos hoje de “Mundo Digital” teve origem na 4ª Revolução Industrial — a Revolução da Conectividade, caracterizada pela convergência de tecnologias criadas em campos tão diferentes como: nanotecnologia, biotecnologia, ciências cognitivas, tecnologias de informação e comunicação. Em muito pouco tempo, ela deixou de ser uma tendência para se tornar uma realidade para todos os setores da economia e da sociedade. Tecnologias exponenciais, tais como Big Data Analytics, Inteligência Artificial, Cyber-Physical Systems, Internet das Coisas, Blockchain etc., estão abrindo o caminho para uma nova era tecnológica, que deverá ser mais do que uma 5ª Revolução Industrial. Será um novo tipo de sociedade, que virá a ser batizada pelos historiadores com algum nome como: Sociedade Digital, Sociedade 5.0, Sociedade Digital e Humanizada etc.

Sabemos, por outro lado, que as organizações são comunidades de seres humanos, reunidas em torno de propósitos e valores comuns. Quando a administração deixa de tratar as pessoas como máquinas, e passa a acreditar na sua capacidade de pensar, resolver problemas e inovar, torna-se possível criar organizações em que predominam a confiança e o espírito de colaboração. Com esse ambiente, é possível alcançar um duplo sucesso: a organização cumpre o seu propósito de próspera longevidade, ao passo que permite que as pessoas — todas as pessoas — se realizem no seu trabalho e tenham uma vida feliz.

Um terceiro fator a considerar é o de que as inovações — digitais ou de qualquer outra natureza — não acontecem espontaneamente; elas são realizadas por pessoas ou por grupos de pessoas. Em qualquer hipótese, o motor dos processos de inovação é o fator humano associado. Nos processos tecnológicos, são as pessoas que fazem pesquisas, conduzem experimentos e desenvolvem suas aplicações. E nos processos organizacionais, são as pessoas que analisam e solucionam problemas, aperfeiçoam os métodos de trabalho e as rotinas administrativas e criam modelos de negócios.

Hoje, estou ainda mais convencido de que:

- *Os dois processos — transformação digital e humanização — não são apenas importantes; ambos são vitais para o desenvolvimento e a prosperidade nos três níveis — das pessoas, das organizações e das sociedades;*
- *Para tanto, a sua conciliação e integração são essenciais (mais do que possíveis).*

Caminhos para tanto — no âmbito das organizações — são apresentados neste livro.

Objetivos

Dois objetivos deste livro se referem à compatibilidade entre o “Mundo Digital” e a “Humanização das Organizações”:

1. Apresentar os conceitos e as práticas relacionados com o Mundo Digital e com a Humanização das Organizações.
2. Demonstrar que esses dois “mundos” não são apenas compatíveis. Sua integração é necessária para o desenvolvimento das pessoas, das organizações e da sociedade.

Outros dois se referem às Organizações Digitais e Humanizadas:

3. Apresentar os conceitos e as práticas relacionados com a Ambidestria Organizacional e com as Organizações de Alto Desempenho (OAD).
4. Promover o entendimento do que é uma Organização Digital e Humanizada (ODH).

Os dois seguintes se referem à jornada de transformação em ODH:

5. Apresentar conceitos de Transformação Organizacional.
6. Propor um roteiro para a transformação de qualquer organização em uma ODH.

Os dois últimos estão relacionados com a construção do “futuro que queremos”:

7. Apresentar uma visão própria sobre o “futuro que queremos”.
8. Discutir o papel que as ODHs poderão ter na construção desse futuro.

Em síntese, o propósito deste livro é proporcionar ao leitor uma visão estruturada dos conceitos, dos modelos, dos princípios e das práticas recomendadas para que uma organização alcance:

- Níveis cada vez mais altos de maturidade para Indústria 4.0;
- Níveis cada vez mais altos de maturidade em humanização do trabalho;
- Níveis cada vez mais altos de maturidade em ODH; e
- Níveis cada vez mais altos de desempenho, sendo reconhecida como uma OAD.

Lógica e estrutura do livro

Este livro, *Organizações digitais e humanizadas*, está estruturado em quatro partes. A primeira se dedica à apresentação dos conceitos e à necessidade de integração entre o Mundo Digital e a Humanização das Organizações. A segunda foca a integração possível e necessária entre aqueles dois processos e a apresentação das Organizações Digitais e Humanizadas — ODHs. A terceira parte esclarece o que é uma Transformação Organizacional e apresenta o roteiro para a transformação de qualquer tipo de organização em uma ODH. A quarta apresenta as Perspectivas de Futuro, o papel das ODHs na construção do “futuro que queremos”.

Três **Apêndices**, três guias de análise organizacional, complementam o livro:

- A1.** Apresenta dois modelos de análise dos **Níveis de Maturidade para a Indústria 4.0.**
- A2.** Modelo de Diagnóstico da **Organização Humanizada.**
- A3.** Modelo de Diagnóstico de uma **Organização Digital e Humanizada.**

Uma palavra de esclarecimento sobre os Quadros que aparecem em todos os capítulos. Os Quadros são parte integrante do texto de cada capítulo. Não são apêndices. Cada Quadro apresenta maiores detalhes sobre algum tema relevante sem nenhuma perda de continuidade na leitura do respectivo capítulo.

A Parte I foca o momento em que estamos vivendo: **Uma Era de Transição**. Muitas mudanças estão ocorrendo, provocadas por diferentes fatores, entre os quais podemos mencionar: o aquecimento global; a pandemia da Covid-19; a geopolítica; a evolução demográfica; as demandas sociais; os avanços das tecnologias, notadamente as digitais; e as novas demandas dos mercados de trabalho. Ela é composta por quatro capítulos:

- Capítulo 1 — Dois mundos compatíveis.** Apresenta a tese do livro, de que os dois processos — de transformação digital e de humanização das

organizações — são compatíveis. Mais do que isso, o desenvolvimento de um colabora com o desenvolvimento do outro. Um processo de transformação digital terá pouca chance de sucesso se, desde o início, as pessoas não estiverem envolvidas. E vice-versa, um processo de humanização não terá sentido se as pessoas forem mantidas analfabetas digitais. Para um melhor entendimento do contexto, a evolução histórica do processo de (re)humanização das organizações é analisada em maior profundidade.

Capítulo 2 – Mundo Digital. Apresenta os principais conceitos e práticas referentes ao mundo digital, analisa a vida digital das pessoas e os avanços digitais das organizações, recapitula as eras tecnológicas vividas pela humanidade e identifica a 4ª Revolução Industrial como a origem do mundo digital atual — uma combinação da Transformação Digital com a Indústria 4.0.

Capítulo 3 – Humanização das Organizações. Apresenta uma revisão das principais teorias referentes à motivação e à Qualidade de Vida no Trabalho e propõe o conceito de Organização Humanizada — aquela que se pauta por propósitos e princípios éticos e proporciona aos seus colaboradores autonomia, participação e qualidade de vida no trabalho, que inclui o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal. Tem ainda por objetivo clarificar os conceitos de Dignidade, Solidariedade, Propósito, Significado e Espiritualidade, todos essenciais para o entendimento da Humanização do Trabalho, e apresenta os princípios e práticas da organização humanizada.

A Parte II, intitulada **Mundo Digital e Humanização das Organizações: uma integração possível e necessária**, aprofunda o que é discutido no Capítulo 1. Ela esclarece os conceitos de Ambidestria e Organização de Alto de Desempenho, define o que é uma Organização Digital e Humanizada (ODH) e apresenta o Caso Sabó, sendo composta por três capítulos:

Capítulo 4 – A capacidade de abraçar extremos. Esse capítulo explora o conceito de Ambidestria Organizacional (originalmente definida como a capacidade de atingir a excelência tanto no presente como no futuro). A partir daí, o conceito de Ambidestria Organizacional é expandido para a “Genialidade do E”, ou seja, a capacidade de englobar os dois extremos de uma série de dimensões ao mesmo tempo. Em vez de escolher entre A ou B, as empresas que adotam essa filosofia descobrem uma forma de ter A e B. Dois exemplos são destacados:

Desempenho econômico-financeiro	E	Harmonia com o meio
Organização Digital	E	Organização Humanizada

O segundo exemplo se enquadra na tese do nosso livro: a Organização Digital e Humanizada — aquela que busca atingir a excelência, tanto no mundo digital como na humanização do trabalho — caracteriza um tipo particular de ambidestria. Esse conceito embasará os próximos capítulos.

Capítulo 5 — Organizações de Alto Desempenho. São organizações que apresentam desempenho significativamente superior ao de um grupo de comparação. Esse capítulo apresenta as características das OADs com duas abordagens. A primeira é uma visão sistêmica das organizações. Criou-se um modelo de análise (um *canvas* ampliado), composto de oito dimensões: (1) Dimensão/Liderança; (2) Adaptação Externa; (3) Integração Interna; (4) Pessoas; (5) Clientes e Mercados; (6) Operações, Processos e Redes; (7) Inovação/Criação do Futuro; e (8) Resultados. A segunda é a compilação de muitas pesquisas sobre as características das OADs. As características identificadas são classificadas de acordo com as oito dimensões listadas. A dimensão 5 inclui dois quadros: Conhecimento do Consumidor e Proposta de Valor. Por conceito, as organizações ambidestras — e, portanto, as ODHs — são Organizações de Alto Desempenho.

Capítulo 6 — Organizações Digitais e Humanizadas: o Caso Sabó. Esse capítulo aprofunda os conhecimentos sobre as ODHs. Na Seção 6.1, apresenta-se o caso de uma ODH exemplar, a Sabó, uma multinacional brasileira do ramo de autopeças que produz retentores, juntas e sistemas integrados de vedação. A análise da Sabó é feita seguindo as oito dimensões definidas no capítulo precedente. Apresenta-se também a análise de maturidade da Sabó como Organização Humanizada. A Seção 6.2 apoia-se nas características das ODHs — e no caso Sabó — para destacar algumas das principais características das ODHs, relacionadas tanto com o Mundo Digital (MD) como com as Organizações Humanizadas (OH).

A Parte III, intitulada **Caminhos da Transformação**, define o que é Transformação Organizacional e descreve a jornada rumo ao status de Organização Digital e Organizada, partindo dos seguintes pressupostos:

- 1º) A transformação digital e a humanização não são produtos que se encontram prontos em uma prateleira (ou na nuvem). Ambos são processos que se desenvolvem ao longo do tempo, passando por vários níveis de maturidade.
- 2º) À medida que evoluem, os dois processos são acompanhados por uma mudança na cultura organizacional. Aliás, essa é a definição de transformação: a mudança provoca ou é acompanhada de uma alteração na cultura da organização.