

CENTRO PAULA SOUZA
ETEC PADRE CARLOS LEÔNCIO DA SILVA
TÉCNICO EM ADMINISTRAÇÃO

**CULTURA DE PESSOAS E HUMANISMO ORGANIZACIONAL: A
ética do Personalismo como fator para a retenção de talentos**

Pedro Vinícius Correia da Silva ¹

Prof^a Me. Deyse Sene de Melo Souza²

Resumo: O presente artigo analisa a contribuição da ética do personalismo na promoção do humanismo organizacional como estratégia fundamental para a retenção de talentos. Contextualiza a problemática na crescente complexidade do mercado e nos altos índices de rotatividade e insatisfação dos trabalhadores, evidenciados pela falta de reconhecimento e por problemas éticos nas relações de trabalho. O estudo adota como referencial a ética do personalismo, proposta por Emmanuel Mounier, que estabelece a pessoa humana como um fim em si mesma, de valor intrínseco e singular, refutando sua redução a mero recurso produtivo. Metodologicamente, desenvolve-se por meio de pesquisa bibliográfica exploratória, fundamentada em autores da gestão de pessoas (Chiavenato, Knapik) e da filosofia (Aristóteles, Severino). O trabalho demonstra que a aplicação do personalismo permite a construção de uma Cultura de Pessoas sólida e humanizada, essencial para o sucesso empresarial. Conclui que a gestão alinhada à dignidade do indivíduo fortalece o vínculo ético e emocional, criando um ambiente de "ganha-ganha" que potencializa a excelência e a realização profissional, sendo este o fator crucial para a retenção de talentos e a sustentabilidade organizacional.

Palavras-chave: Cultura de Pessoas. Humanismo Organizacional. Personalismo. Retenção de Talentos.

1 INTRODUÇÃO

A crescente complexidade dos contextos organizacionais contemporâneos tem evidenciado a necessidade urgente de repensar as práticas de gestão de pessoas. Esse imperativo surge, sobretudo, diante dos altos índices de rotatividade e da insatisfação dos trabalhadores com fatores críticos como reconhecimento,

¹ Técnico em Administração – Etec Padre Carlos Leônicio da Silva.
Pedroviniciuscorreiadasilva4@gmail.com

² Mestre em Planejamento e Desenvolvimento Regional (UNITAU). Professora da Etec Padre Carlos Leônicio da Silva. deyse.souza6@etec.sp.gov.br

remuneração, clima organizacional e o sentido ético do trabalho. Nesse cenário, emergem propostas que buscam resgatar a centralidade do ser humano no ambiente corporativo, entre as quais se destaca o Humanismo Organizacional, uma abordagem que valoriza a dignidade, o respeito e a realização pessoal dos colaboradores como elementos indissociáveis da performance corporativa. No cerne dessa perspectiva, encontra-se a ética do personalismo, cuja proposta filosófica, sistematizada por Emmanuel Mounier, estabelece a pessoa humana como um fim em si mesma, detentora de valor intrínseco, singular e irredutível.

A relevância desta discussão intensifica-se à luz de dados recentes, como os divulgados pelo Ministério do Trabalho e Emprego (2024), que apontam os principais motivos de pedidos de demissão voluntária no Brasil, destacando a baixa remuneração, a falta de reconhecimento e problemas éticos nas relações de trabalho. Tais fatores evidenciam uma profunda crise de pertencimento nas organizações. Diante desse panorama, torna-se crucial investigar alternativas que contribuam para a permanência dos talentos, para o fortalecimento dos vínculos organizacionais e para a construção de ambientes mais justos, saudáveis e éticos. Assim, este artigo se delimita à análise da contribuição da ética do personalismo na promoção do humanismo organizacional como estratégia fundamental para a retenção de talentos, considerando sua aplicabilidade teórica e prática na gestão contemporânea.

Desta forma, parte-se da seguinte pergunta-problema: de que forma a ética do personalismo, enquanto valor central no humanismo organizacional, impacta a retenção de talentos nas organizações? Como hipótese, considera-se que a implementação de estratégias de gestão humanizada, orientadas pelos princípios personalistas, favorece o fortalecimento do vínculo emocional e ético entre os colaboradores e a organização, reduzindo os índices de evasão voluntária. A metodologia utilizada consiste na pesquisa bibliográfica exploratória, baseada na análise de obras de referência na área de gestão de pessoas (Chiavenato, Knapik, Gramigna, Peters) e de filosofia (Mounier, Severino, Aristóteles), permitindo a fundamentação teórica dos conceitos de Personalismo, Humanismo Organizacional e Retenção de Talentos.

O objetivo geral da pesquisa consiste em analisar como a ética do personalismo pode contribuir para a promoção do humanismo organizacional e, conseqüentemente, auxiliar na retenção de talentos nas organizações. Como

objetivos específicos, busca-se: identificar práticas de gestão de pessoas que incorporem princípios do humanismo organizacional; analisar os impactos da cultura de pessoas e do humanismo organizacional sobre a redução da rotatividade de talentos; e sugerir estratégias de gestão que alinhem os fundamentos do personalismo à valorização dos profissionais no ambiente corporativo.

A estrutura deste artigo está organizada em três seções principais. A primeira seção, O que é Cultura de Pessoas, Humanismo Organizacional e Personalismo, define e interconecta os conceitos centrais. A segunda seção, A importância da Retenção de Talentos para o mercado atual, aborda o cenário de turnover e a relevância estratégica da retenção. Por fim, a terceira seção, A Ética do Personalismo para a Retenção de Talentos, desenvolve a proposta central do trabalho, demonstrando como a aplicação da filosofia personalista se traduz em práticas eficazes de retenção. As Considerações Finais resumizam os achados e apresentam sugestões para estudos futuros.

2 O que é Cultura de Pessoas, Humanismo Organizacional e Personalismo

São três as palavras-chave para o desenvolvimento desta pesquisa — Humanismo Organizacional, Cultura de Pessoas e Personalismo — e é fundamental destrinchar o significado e a aplicação prática de cada um desses conceitos para a compreensão da proposta.

O Humanismo Organizacional é um campo da administração que se relaciona diretamente com a gestão e a cultura de pessoas no ambiente de trabalho; trata-se de uma abordagem teórico-prática que prioriza o ser humano como principal recurso nas atividades empresariais, orientando a gestão para práticas mais humanas e centradas na valorização do indivíduo. Téllez (2008) reforça essa centralidade ao afirmar que entre uma grande variedade de paradigmas, o pensamento humanista é o que justamente em seu nome estabelece no centro do seu interesse o ser humano. Por isso, como ressalta Chiavenato “a gestão de pessoas é uma área muito sensível à mentalidade e à cultura corporativa que predomina nas organizações” (CHIAVENATO, 2014, p. 8).

A partir dessa gestão humanizada, desenvolve-se a Cultura de Pessoas, que é a materialização dos valores humanistas no cotidiano da organização, traduzindo-se em ações, políticas e práticas que colocam o colaborador no centro do processo,

não apenas como mão de obra, mas como parte fundamental e ativa do sucesso organizacional. Conforme destaca Chiavenato “as pessoas passam a constituir o elemento básico do sucesso empresarial (CHIAVENATO, 2014, p. 6),” pois nelas reside a criatividade, a inovação e a capacidade de gerar valor para a organização. Essas empresas humanizadas operam sob novos modelos que desafiam o status quo corporativo. Sisodia, Wolfe e Sheth listam as principais características desse novo paradigma:

Empresas humanizadas desafiam o dogma da indústria; Empresas humanizadas criam valor a alinhar os interesses dos Stakeholders; Empresas humanizadas estão dispostas a quebrar as tradicionais barganhas (trade-offs); Empresas humanizadas operam com uma perspectiva de longo prazo; Empresas humanizadas favorecem o crescimento orgânico ao invés de fusões e aquisições; Empresas humanizadas mesclam trabalho e lazer; Empresas humanizadas rejeitam os modelos tradicionais de marketing (SISODIA; WOLFE; SHETH, 2019, p. 219-220).

Por sua vez, o Personalismo, tendo Emmanuel Mounier como seu principal teórico, é uma ética filosófica que coloca a pessoa como centro de tudo, voltada para a dignidade concreta do ser humano, sua realização individual e a vida comunitária, visto que somos indivíduos que se relacionam necessariamente com outros. Nesse sentido, o Personalismo opõe-se à objetificação, garantindo que o homem jamais será um objeto impessoal, uma peça de anatomia ou pura transparência ideal, jamais será um esquema ou um modelo de possíveis, algo abstrato. Mas, uma pessoa viva um 'inesgotável concreto'" (SEVERINO, 1983).

Em suma, essas três áreas, embora distintas, conversam mutuamente, e o Personalismo se torna o caminho filosófico para a construção de um Humanismo Organizacional e de uma Cultura de Pessoas sólida e com foco na gestão e retenção de talentos. Essa filosofia humanista é a base da atração e permanência, pois

“Esses fundamentos contribuem, e muito, para a criação de um ambiente no qual as pessoas realmente queiram trabalhar. Um ambiente desses é o melhor recrutador, a melhor política de retenção e o melhor caminho para o engajamento: reconquista seus quadros todos os dias e dá a todos uma razão para se importarem profundamente com o que fazem” (MANKINS; GARTON, 2017, p. 123).

Auxiliando, assim, a melhorar a convivência e o clima organizacional justamente por focar nas pessoas, o maior e mais necessário recurso das empresas e os únicos capazes de gerar resultados através de seus talentos pessoais.

2.1 O que é Retenção de Talentos

Segundo Knapik (2008), a retenção de talentos refere-se ao conjunto de estratégias e práticas adotadas pelas organizações para manter em seu quadro funcional profissionais com alto desempenho, potencial e alinhamento com os valores da empresa. Mais do que evitar a saída de colaboradores, a retenção de talentos visa criar condições para que o indivíduo possa expressar sua criatividade, motivação e singularidade no ambiente de trabalho. Nesse contexto, cada colaborador é visto como um “artista” em sua própria atuação, capaz de contribuir de forma única e inovadora.

Essa prática se tornou necessária no contexto do mercado por dois motivos principais: reduzir os índices de *Turnover* e manter talentos que trazem muitos benefícios para a empresa na qual o profissional está inserido. No entanto, o desafio reside em ir além do discurso.

“Segundo os estudos organizacionais correspondentes, aparentemente todo empresário ou gestor atual diz reconhecer plenamente a importância do fator humano para a sua organização, apontando-o como o eixo central da vida da empresa. Mas quando interrogados os outros interessados, isto é, os trabalhadores, na grande maioria dos casos parecem divergir completamente dos seus superiores, para além do fato de os fatos geralmente dizerem o contrário (ajustamentos de pessoal, baixos salários, abuso de poder, etc.)” (TÉLLEZ, 2008, p. 3).

Assim, têm sido adotadas estratégias para consolidar o talento e reter as pessoas na organização. Uma das principais estratégias é a que Knapik aponta: “para manter e reter seus talentos, é necessária uma relação entre empregado e empregador de ‘ganha-ganha’” (KNAPIK, 2008, p. 40). O “ganha-ganha” consiste na valorização da pessoa do colaborador e no investimento em suas capacidades, e, em contrapartida, a organização recebe, por meio dessas valorizações e do investimento no talento dos colaboradores, o retorno de capital financeiro e de valorização comercial.

Por que a retenção é algo em que as empresas devem investir atualmente? Porque as “pessoas podem colocar seu talento a favor das organizações quando encontram ambiente para tal” (GRAMIGNA, 2007, p. 8). Essa atitude é extremamente fundamental, pois a empresa que investe no recurso humano obtém uma grande onda de resultados, em decorrência do investimento na capacidade

integral de cada colaborador e do reconhecimento de que as “pessoas têm necessidade de integrar seus sonhos a um projeto coletivo” (GRAMIGNA, 2007, p. 8).

Na filosofia, e especificamente para Aristóteles (2024), a vida deve ser dedicada ao pleno uso dos talentos, direcionando-os a um objetivo maior, a busca do bem supremo, o “*summum bonum*”. Aristóteles chama de Eudaimonia o momento em que a pessoa encontra seus talentos e vive para alcançar o máximo possível de sua própria natureza; nesse sentido, o bem supremo é a excelência, a perfeição. Portanto, reter o talento de alguém com humanismo possibilita contribuir para a transformação de vida e de um contexto social, ajudando o indivíduo a alcançar sua excelência e a manter isso como hábito, o que se configura como retenção de talentos. Essa excelência só é atingida em ambientes de trabalho que possuem uma liderança humanista, pois “essas empresas cultivam líderes inspiradores, indivíduos capazes de erguer uma organização de alto rendimento e inspiradora ao mesmo tempo” (MANKINS; GARTON, 2017, p. 123).

2.2 Qual a importância da Retenção de Talentos para o mercado atual

O mercado atual tem registrado um aumento significativo na rotatividade de profissionais, seja por transferências para outras empresas — muitas vezes impulsionadas pelo reconhecimento externo de seu talento —, seja pela falta de oportunidades internas para demonstração e desenvolvimento de suas capacidades. Mesmo com os avanços tecnológicos e a automação, o capital humano permanece como um recurso valioso e insubstituível, exigindo a manutenção da humanidade nas empresas. Como afirma Chiavenato, “a confiança dos colaboradores na organização é elemento fundamental para atração, retenção e fixação de talentos” (CHIAVENATO, 2014, p. 12), sendo esta uma das funções centrais da gestão de pessoas. Dessa forma, a lógica empresarial deve considerar a retenção de talentos como estratégia essencial para a sustentabilidade e a competitividade organizacional.

A rotatividade é um fator preocupante, pois os dados apresentados pelo Ministério do Trabalho e Emprego (2024) revelam que os motivos de pedidos de demissão voluntária apontam para questões profundamente humanas: 32,5% tiveram como motivo o baixo salário; 24,7% indicam que o trabalho não era

reconhecido; 24,5% estavam relacionados a problemas éticos na abordagem da empresa; 16,2% relataram problemas com a chefia; e 15,7% apontaram falta de flexibilidade com a jornada. Adicionalmente, destaca-se que 23,0% ocorreram por adoecimento mental pelo estresse do Trabalho. A partir desses dados, percebem-se grandes problemas humanos que levam o profissional a buscar o desligamento ou a transferência.

Neste contexto, a ética do personalismo pode colaborar significativamente, colocando a pessoa no centro e reforçando seu talento individual, o que permite que ela atinja seu melhor potencial. A retenção de talentos é, portanto, vital para o desenvolvimento da empresa. Segundo Chiavenato (2014), as empresas que investem no capital humano têm mais retorno, tanto de produção quanto financeiro, em comparação com aquelas que não o fazem. Isso se deve ao fato de que o valor do recurso humano é irredutível no ambiente de trabalho: “Sem as pessoas qualquer tecnologia, por mais necessária e inovadora que seja, não funciona” (GRAMIGNA, 2007, p. 8).

O investimento no ser humano é a estratégia mais crítica para o sucesso. Tom Peters eleva o custo do desenvolvimento profissional ao status de capital, afirmando que “treinar é uma despesa capital, e NADA menos que o Investimento Empresarial nº 1” (PETERS, 2022, p. 16, Destaque em caixa alta do autor). Esse investimento é o que fundamenta a excelência corporativa. Segundo o que afirma Peters “as melhores “práticas de pessoal” (atenção, treinamento, reconhecimento) criam as organizações mais íntegras e voltadas para a comunidade – e também são vencedoras no mercado de trabalho.” (PETERS, 2022, p. 2) O resultado é o “O auge da realização humana, a maior oportunidade que alguém pode ter na vida; sucesso de médio a longo prazo” (PETERS, 2022, p. 35).

A excelência empresarial reside na forma como a liderança se relaciona com seus colaboradores e os desenvolve. É inegável que “pessoas têm o dom de fazer o sucesso [...] de qualquer empresa” (GRAMIGNA, 2007, p. 8). Assim, a gestão de pessoas transcende a simples administração de recursos, tornando-se uma obrigação moral de investimento contínuo na capacidade humana. Peters reitera que

“Sua principal obrigação moral como líder é desenvolver o conjunto de habilidades de cada uma das pessoas sob seu comando – temporariamente e em caráter semipermanente – na medida máxima de suas capacidades e de maneira consistente com suas necessidades ‘revolucionárias’ nos anos futuros”. (PETERS, 2022, p. 47)

Finalmente, o tratamento humanista e o investimento em talentos geram o ativo mais valioso de uma empresa: o engajamento e a lealdade. O respeito e a abertura de oportunidades solidificam o vínculo, como atesta Gramigna “pessoas são leais àqueles que as respeitam, abrem oportunidades e as valorizam” (GRAMIGNA, 2007, p. 8). Quando o colaborador se sente valorizado e tem seu talento cultivado, o trabalho transcende a remuneração, tornando-se “um jeito de você poder se orgulhar, uma contribuição para a sua comunidade” (PETERS, 2022, p. 44). Essa abordagem de gestão, alinhada à ética do personalismo, transforma a retenção de talentos em um ciclo virtuoso de realização humana e sucesso organizacional.

3 A Ética do Personalismo para a Retenção de Talentos

Uma gestão humanizada, fundamentada no humanismo organizacional, cria uma cultura de pessoas sólida. Com a aplicação da ética personalista na gestão de pessoas, a retenção de talentos se torna mais viável, uma vez que, ao colocar a pessoa no centro, fortalece-se a autoestima e o sentimento de valorização no ambiente laboral. Reconhecer as qualidades individuais — tanto as habilidades técnicas (hard skills) quanto as comportamentais (soft skills) — e investir em seu aprimoramento permite não apenas reter, mas também potencializar os resultados obtidos por meio dos talentos humanos. Mounier reforça que “a existência seja ação e a existência mais perfeita, ação mais perfeita” (MOUNIER, 2004, p. 101), o que ressalta a importância de um ambiente que incentive o desenvolvimento contínuo, crucial para a motivação e a permanência dos profissionais. Knapik (2008) corrobora ao discorrer que as pessoas são os alicerces da organização e utilizam suas habilidades, capacidades, experiências e conhecimentos como ferramentas para alcançar os resultados esperados. Além disso, é fundamental “manter elevada a motivação por meio de reconhecimento, desafio profissional e plano de carreira” (KNAPIK, 2008, p. 98), e compreender que “o adulto só aprende se sentir a necessidade, se quiser” (KNAPIK, 2008, p. 215), o que reforça o respeito à autonomia e à vontade do colaborador.

O personalismo, como já dito, tem o foco na dignidade e na realização individual de cada ser humano. O talento é algo inerente à condição humana, e todo

ser humano tem o desejo de se realizar naquilo que tem uma aptidão especial para fazer. Em outras palavras, todo homem sente necessidade de se realizar em seu talento, e isso só se concretiza quando o recurso humano é colocado acima do interesse capital. Essa ética, além de ajudar a reter os talentos, também colabora para melhorar o clima e a cultura organizacional, pois o “personalismo se distingue rigorosamente do individualismo e enfatiza a inserção coletiva” (LALANDE, 2002, p. 756-757, tradução nossa)³. A ética personalista auxilia, assim, na construção de uma cultura de pessoas sólida e de um humanismo organizacional concreto. A humanização do trabalho é um ponto central para a dignidade, sendo um tema que sempre “preocupou seriamente os trabalhadores inteligentes e todos que se interessam pelo bem estar do homem que produz” (SANTOS, 1964, p. 147-148). Embora o trabalho mecanizado tenda a mecanizar o homem, “podemos e devemos dar um caráter orgânico, mais biológico, portanto, à vida humana” (SANTOS, 1964, p. 148). “Humanizar o trabalho é afastá-lo da rotina, da repetição simétrica, é torná-lo humano e agradável, é assegurar sua maior produtividade” (SANTOS, 1964, p. 148). Isso é essencial porque segundo Mário Ferreira dos Santos

“O homem é um fim e não um meio. Utilizá-lo, transformá-lo em peça de um mecanismo, é ofender a sua dignidade. A humanização do trabalho [...] contribui para essa dignificação sem prejudicar a produtividade, que é até aumentada” (SANTOS, 1964, p. 148).

Organizações que tratam seus colaboradores como parceiros tendem a construir relações de confiança e comprometimento duradouro. Como destaca Chiavenato, “organizações bem-sucedidas tratam seus colaboradores como parceiros do negócio e fornecedores de competências, não como simples empregados contratados” (CHIAVENATO, 2014, p. 3). Essa visão se alinha aos princípios personalistas, que valorizam a pessoa em sua integralidade. Essa filosofia humana no local de trabalho é o que impulsiona a excelência:

Empresas que inspiram seus funcionários começam com uma filosofia humana do local de trabalho e desenvolvem a capacidade de colocar tal filosofia em prática por meio do modelo operacional, de sistemas de talentos, da proposta de valor para o trabalhador e de formas de trabalhar. Essas empresas promovem a autonomia, que talvez seja o fator mais importante da inspiração (MANKINS; GARTON, 2017, p. 123).

³ No original em francês: “Le personnalisme se distingue strictement de l'individualisme et met l'accent sur l'insertion collective”

O conceito de Excelência Empresarial, segundo Peters está intrinsicamente ligado a apenas duas coisas: “Pessoas e Serviço. O serviço é definido como o atendimento aos colegas, clientes, vendedores e à comunidade. Nesse sentido, as práticas de gestão humanizada não são um empecilho à produtividade.” (PETERS, 2022, p. 45). Peters afirma que a necessidade de resultados não deve impedir o administrador “de criar um ambiente acolhedor, humano, de crescimento pessoal” (PETERS, 2022, p. 48). O líder, portanto, tem uma obrigação moral de desenvolver as habilidades de cada pessoa sob seu comando, maximizando suas capacidades.

Ademais, a retenção de talentos exige que o ambiente de trabalho reconheça a condição humana em sua totalidade. As “pessoas trazem histórias de vidas, emoções, saberes, valores, crenças e expectativas” (GRAMIGNA, 2007, p. 8). É preciso, ainda, que seja formada a atitude do indivíduo diante da fraqueza e da impotência em relação a determinadas situações, o que Garzón-Pascagaza não vê “como manifestação de indignidade, mas como características próprias da condição humana que podem favorecer a cooperação, o trabalho em equipe, a reciprocidade e a ajuda mútua”⁴. (GARZÓN-PASCAGAZA, 2017, p. 56, tradução nossa) Nesse sentido, o cuidado de si mesmo, que para os gregos e romanos era a base para “transformar as animalidades em humanidades” (GARZÓN-PASCAGAZA, 2017, p. 32, tradução nossa)⁵, é traduzido na gestão de pessoas pela criação de um ambiente que nutre o desenvolvimento pessoal contínuo e permite que o talento floresça em sua plenitude, consolidando, assim, a retenção.

Em suma, a ética do personalismo revela-se o fundamento ético essencial para a consolidação do humanismo organizacional e, conseqüentemente, para o sucesso da retenção de talentos. Ao insistir que a pessoa é um fim em si mesma, e não um meio ou mera peça do mecanismo produtivo, o personalismo força a gestão a transcender a lógica puramente capitalista. Essa mudança de paradigma assegura que as práticas de atenção, reconhecimento e desenvolvimento sejam encaradas como uma obrigação moral da liderança. O resultado é a criação de um ambiente de dignidade e crescimento contínuo, onde o colaborador encontra espaço para a realização integral de seus talentos. É essa vinculação profunda, pautada no respeito e na inserção coletiva, que garante a lealdade e a permanência dos

⁴ No original em espanhol: “como manifestación de indignidad, sino como características propias de la condición humana que pueden propiciar la cooperación, el trabajo en equipo, la reciprocidad y la ayuda mutua.”

⁵ No original em espanhol: “transformar el animalitas en humanitas.”

profissionais, transformando a retenção de talentos de uma mera estratégia de RH em um reflexo direto de uma cultura organizacional intrinsecamente ética e humana.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa buscou analisar de que forma a ética do personalismo, enquanto valor central no humanismo organizacional, impacta a retenção de talentos. Por meio da revisão bibliográfica, confirmou-se que a crescente complexidade do mercado e os altos índices de rotatividade e insatisfação profissional resultam, em grande parte, da ausência de uma cultura de valorização intrínseca do colaborador. O Humanismo Organizacional emerge, assim, como uma resposta urgente e necessária para resgatar a dignidade no ambiente corporativo, orientando a gestão para práticas que veem o ser humano como um fim em si mesmo, e não como um mero recurso descartável da organização.

O estudo demonstrou que a aplicação da ética personalista na gestão de pessoas fornece o alicerce filosófico sólido para a construção de uma Cultura de Pessoas. O Personalismo, ao definir a pessoa humana em sua singularidade e em seu "inesgotável concreto" (SEVERINO, 1983), garante que as práticas de gestão sejam direcionadas ao desenvolvimento integral do indivíduo. Essa visão transcende a abordagem puramente utilitarista do capital e reposiciona o foco para o potencial humano, exigindo que a liderança adote uma obrigação moral (PETERS, 2022) de investir continuamente nas habilidades e capacidades de cada colaborador.

Neste contexto, a retenção de talentos se estabelece como o resultado direto de uma cultura que promove a *Eudaimonia* (Aristóteles), isto é, a excelência e a plena realização pessoal. Confirma-se que as pessoas têm buscado cada vez serem parte de um todo e, como um todo, querem integrar não somente com mão de obra, mas com seus talentos, querem integrar aquilo que têm excelência na execução. O ambiente de trabalho humanizado torna-se o palco onde o colaborador é tratado como parceiro (CHIAVENATO, 2014), e a relação se baseia no “ganha-ganha” (KNAPIK, 2008). É essa vinculação sólida, pautada no respeito e na inserção coletiva (LALANDE, 2002), que reduz significativamente o turnover motivado pela falta de reconhecimento e por problemas éticos.

Em última análise, a adoção do Personalismo na gestão empresarial não se restringe a uma mera estratégia de Recursos Humanos, mas configura-se como uma

contribuição ética e social profunda. Ao transformar o ambiente de trabalho em um espaço de dignificação, o líder contribui para mitigar problemas contemporâneos, como o adoecimento mental por estresse. A pesquisa reforça que a “Excelência Empresarial” é indissociável das Pessoas (PETERS, 2022), pois “Sem as pessoas qualquer tecnologia[...] não funciona” (GRAMIGNA, 2007). Desse modo, a humanização do trabalho é o caminho para o aumento da produtividade, pois “O homem é um fim e não um meio” (SANTOS, 1964).

Portanto, este trabalho conclui que a ética do Personalismo é a chave para a construção de um Humanismo Organizacional concreto e eficaz na retenção de talentos. Sugere-se, como desdobramento, a realização de estudos de campo que mensurem o impacto direto de práticas personalistas — como planos de carreira e atenção ao desenvolvimento integral — na redução do turnover e na satisfação dos colaboradores, validando empiricamente a tese central: o ser humano, quando valorizado em sua plenitude e dignidade, é a verdadeira fonte de sucesso duradouro e sustentável para qualquer organização.

5 REFERÊNCIAS

ARISTÓTELES. **Ética a Nicômaco**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2024. 256 p. E-book.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

GARZÓN-PASCAGAZA, Edgar Javier. **Filosofia y personalismo en un mundo en crisis Tomo 1**. Bogotá: Universidad Católica de Colombia, 2017.

GRAMIGNA, Maria Rita. **Modelo de competências e gestão de talentos**. Pearson Prentice Hall, 2 Ed. São Paulo-SP, 2007.

KNAPIK, Janaine (Org.). **Gestão de pessoas e talentos**. São Paulo: Pearson, 2008.

LALANDE, André. **Vocabulaire technique et critique de la philosophie**. Paris: Presses Universitaires de France, 2002.

MANKINS, Michael; GARTON, Eric. **Tempo, Talento, Energia: supere as amarras organizacionais e alcance todo o potencial produtivo da sua equipe**. Tradução de Ada Felix. Barueri, SP: Novo Século Editora, 2017.

MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO. **Sondagem inédita feita pelo MTE aponta principais motivos para pedidos de demissão**. 2024. Disponível em: <https://www.gov.br/trabalho-e-emprego/pt-br/noticias-e->

conteudo/2024/Agosto/sondagem-inedita-feita-pelo-mte-aponta-principais-motivos-para-pedidos-de-demissao. Acesso em: 10 abr. 2025.

MOUNIER, Emmanuel. **O personalismo**. São Paulo: Martins Fontes, 2004.

PETERS, Tom. **Humanismo extremo: O novo padrão de excelência no mundo e nos negócios**. [Recurso Digital – Epub]. Buzz Editora, São Paulo-SP, 2022.

SANTOS, Mário Ferreira dos. **O Problema Social**. Logos Editora, 2º Ed. São Paulo-Sp, 1964.

SEVERINO, A.J. **Pessoa e existência: iniciação ao personalismo de Emmanuel Mounier**. São Paulo: Cortez, 1983.

SISODIA, Raj; WOLFE, David B.; SHETH, Jag. **Empresas humanizadas: pessoas, propósito, performance**. Tradução de Silvia Morita. Rio de Janeiro: Alta Books, 2019. 368 p.

TÉLLEZ, Juan Alberto Vargas. **Humanismo e novas formas organizacionais: um equilíbrio entre humanismo e produtividade**. 2008. 42 f.