Aufklärung
Revista de Filosofia
AUFKLÄRUNG, João Pessoa, v.13, n.2, Out., 2026, p.1-14 / e.78252
DOI: https://doi.org/10.18012/arf.v13i2.78252
Recebido: 22/03/2026 | Aceito: 30/08/2026
CC BY 4.0: https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/

A empresa como espaço moral: pessoa, linguagem e formação ética na direção humanista empresarial

[The company as a moral space: person, language, and ethical formation in humanistic business leadership]

Kênio Angelo Dantas Freitas Estrela[1]
Universidad Finis Terrae, Santiago de Chile

Resumo: Este artigo propõe uma interpretação filosófica da direção humanista da empresa a partir da obra de Domènec Melé, sustentando que sua proposta ultrapassa o âmbito de uma ética normativa aplicada à gestão e exige compreender a empresa como um espaço moral constitutivo. Argumenta-se que a organização empresarial não pode ser considerada moralmente neutra, pois suas estruturas decisórias, práticas e usos da linguagem produzem disposições, hábitos e limiares de ação que participam da formação moral dos sujeitos. Partindo do personalismo filosófico, defende-se que a centralidade da pessoa humana redefine o sentido da direção empresarial, que deixa de ser concebida como função meramente técnica ou estratégica para ser entendida como prática ética com efeitos formativos inevitáveis. O artigo examina a articulação entre ethos organizacional, dignidade da pessoa, responsabilidade e linguagem, mostrando que as práticas linguísticas e decisórias da vida organizacional possuem caráter constitutivo, na medida em que configuram expectativas normativas, compromissos institucionais e horizontes compartilhados de ação. Sustenta-se, por fim, que a direção humanista pode ser compreendida como prática ética performativa: não apenas regula comportamentos, mas participa ativamente da produção das condições morais da vida organizacional.
Palavras-chave: ética empresarial; direção humanista; personalismo; linguagem organizacional; responsabilidade

Abstract: This article offers a philosophical interpretation of humanistic management based on the work of Domènec Melé, arguing that his proposal goes beyond a normative approach to business ethics and requires understanding the firm as a constitutive moral space. It argues that business organizations cannot be morally neutral, since their decision-making structures, practices, and uses of language generate dispositions, habits, and thresholds of action that shape the moral formation of individuals. Drawing on personalist philosophy, the article maintains that the centrality of the human person reshapes the meaning of business leadership, which should no longer be understood as merely technical or strategic, but as an ethical practice with unavoidable formative effects. The analysis examines the articulation between organizational ethos, human dignity, responsibility, and language, showing that organizational linguistic and decisional practices have a constitutive character insofar as they configure normative expectations, institutional commitments, and shared horizons of action. Finally, the article proposes that humanistic management can be understood as a performative ethical practice: it does not merely regulate conduct, but actively participates in producing the moral conditions of organizational life.
Keywords: business ethics; humanistic management; personalism; organizational language; responsibility

1 *Doutor em Filosofia pela Pontificia Universidad Católica de Chile (2019). Professor e pesquisador da Universidad Finis Terrae, em Santiago, Chile. Desenvolve pesquisas em filosofia da linguagem, com ênfase em atos de fala, autoridade normativa, holismo semântico e comunicação mediada por inteligência artificial. Seus interesses incluem também as relações entre linguagem, ética e práticas institucionais.E-mail: kestrela@uft.cl*

AUFKLÄRUNG, João Pessoa, v.13, n.2, Out., 2026, p.1-14 / e.78252

Introdução

Grande parte da reflexão contemporânea sobre ética empresarial permanece marcada por uma suposição pouco explicitada: a de que a empresa constituiria, em si mesma, um espaço moralmente neutro, tornando-se objeto de avaliação ética apenas quando viola normas, produz danos ou exige mecanismos corretivos de regulação. Nesse enquadramento, a ética tende a ser concebida como um conjunto de limites externos à ação organizacional, destinados a prevenir desvios, assegurar conformidade regulatória ou proteger a reputação institucional. Embora tais instrumentos possuam relevância prática, essa compreensão é filosoficamente insuficiente, pois repousa sobre a ideia de que a organização empresarial poderia ser descrita adequadamente em termos funcionais ou estratégicos, deixando a dimensão moral como elemento suplementar. Diversos autores da ética empresarial contemporânea têm observado que essa abordagem tende a reduzir a reflexão ética a um conjunto de mecanismos de controle normativo, frequentemente desvinculados de uma compreensão mais profunda da natureza moral da organização (Freeman, 1984; Donaldson & Dunfee, 1999).

Este artigo parte da recusa dessa suposição. Sustenta-se que a empresa não pode ser compreendida como um espaço moralmente neutro ao qual a ética se acrescentaria de modo suplementar. Toda organização produz, de maneira inevitável, efeitos formativos sobre os sujeitos que nela atuam. Estruturas decisórias, estilos de liderança, modos de comunicação e práticas reiteradas configuram disposições, consolidam hábitos e estabelecem limiares de ação que influenciam a maneira como as pessoas percebem o que é aceitável, desejável ou possível. Nesse sentido, a organização não é apenas um arranjo técnico de coordenação de recursos, mas um contexto institucional no qual práticas sociais reiteradas contribuem para a formação de disposições morais, aproximando-se do que Alasdair MacIntyre descreve como processos de formação de virtudes no interior de práticas sociais estruturadas (MacIntyre, 1981). A empresa, nesse sentido, não apenas aplica normas morais externas: ela participa ativamente da formação de um determinado espaço moral.

Essa constatação exige deslocar o debate sobre ética empresarial. Se a organização empresarial produz disposições e molda expectativas, a questão ética não pode ser reduzida à elaboração de códigos de conduta ou à gestão de riscos reputacionais. Ela deve ser compreendida como uma dimensão constitutiva da própria vida organizacional. A direção empresarial deixa, assim, de ser apenas uma função técnica orientada à coordenação de recursos e passa a ser reconhecida como uma prática dotada de efeitos formativos inevitáveis, capaz de influenciar a constituição moral dos sujeitos e a configuração do ambiente institucional. Essa perspectiva aproxima-se de interpretações institucionais da vida organizacional segundo as quais as organizações não apenas regulam comportamentos, mas configuram estruturas normativas e simbólicas que orientam a ação dos agentes

AUFKLÄRUNG, João Pessoa, v.13, n.2, Out., 2026, p.1-14 / e.78252

(Selznick, 1992).

É nesse horizonte que a proposta de direção humanista desenvolvida por Domènec Melé adquire particular relevância filosófica. Inspirada no personalismo, sua abordagem desloca o centro de gravidade da gestão empresarial ao afirmar a pessoa humana como sujeito moral dotado de dignidade intrínseca, liberdade e responsabilidade. A empresa deixa de ser concebida exclusivamente como instrumento de maximização de resultados e passa a ser compreendida como uma realidade relacional na qual decisões, práticas e formas de linguagem participam da formação de um ethos compartilhado. Essa dimensão linguística da vida organizacional é particularmente relevante, pois as organizações operam por meio de compromissos, promessas, decisões e declarações que estruturam expectativas e responsabilidades. Como sugerem as teorias dos atos de fala, tais práticas linguísticas não apenas descrevem a realidade institucional, mas contribuem para constituí-la (Austin, 1962; Searle, 1969). Tal deslocamento não consiste em adicionar considerações éticas a um modelo previamente dado, mas em repensar a própria natureza da direção empresarial a partir de suas implicações formativas.

O objetivo deste artigo é examinar a direção humanista a partir da tese de que a empresa deve ser compreendida como um espaço moral constitutivo. Argumenta-se que a proposta de Melé não se limita a prescrever comportamentos desejáveis, mas implica reconhecer que a vida organizacional produz disposições e configura horizontes de ação que afetam a identidade moral dos sujeitos. Ao enfatizar a centralidade da pessoa e o papel estruturante da linguagem e da decisão, busca-se mostrar que a direção empresarial exerce uma função performativa: não apenas regula comportamentos, mas participa da produção das condições morais nas quais a ação organizacional se torna possível. A contribuição específica deste artigo consiste em explicitar que a direção humanista não deve ser compreendida apenas como orientação normativa da ação empresarial, mas como prática constitutiva que intervém na formação do espaço moral da empresa. Nesse sentido, a análise proposta dialoga com abordagens recentes que compreendem a ética organizacional como um fenômeno intrinsecamente ligado à formação institucional de práticas e significados compartilhados (Dunne & Cluley, 2026).

Para desenvolver esse argumento, o artigo está estruturado em quatro momentos. Inicialmente, analisa-se o conceito de ethos organizacional em contraste com concepções instrumentais da empresa. Em seguida, examina-se a concepção personalista da pessoa humana que fundamenta a direção humanista. A terceira seção discute o papel da linguagem, da decisão e da responsabilidade na constituição do espaço moral organizacional. Por fim, propõe-se uma interpretação da direção humanista como prática ética performativa, evidenciando suas implicações filosóficas e seus limites.

1. *Ethos* e direção de empresas: para além de uma concepção

INSTRUMENTAL

AUFKLÄRUNG, João Pessoa, v.13, n.2, Out., 2026, p.1-14 / e.78252

A noção de ethos ocupa um lugar central na compreensão da empresa como espaço moral. Mais do que um conjunto explícito de valores declarados ou de códigos formais de conduta, o ethos organizacional designa o conjunto de disposições práticas que se estabilizam ao longo do tempo no interior da empresa e que orientam, de modo muitas vezes implícito, o modo de agir, decidir e relacionar-se. Trata-se de uma realidade prática e relacional, que se manifesta tanto nas decisões estratégicas quanto nas interações cotidianas, moldando expectativas, comportamentos e critérios de avaliação moral. O ethos não constitui um elemento periférico da vida organizacional, mas o horizonte prático no qual se tornam inteligíveis as ações e as escolhas que estruturam a experiência de trabalho. Nesse sentido, pode ser compreendido como um conjunto de práticas socialmente estabilizadas que orientam a ação coletiva, aproximando-se do modo como Alasdair MacIntyre descreve as práticas sociais como contextos nos quais se formam disposições morais e virtudes compartilhadas (MacIntyre, 1981).

Em modelos instrumentais de gestão, o ethos tende a ser reduzido a um recurso funcional, subordinado a objetivos externos como eficiência, reputação ou mitigação de riscos. Nessa perspectiva, a ética aparece frequentemente como um mecanismo corretivo, destinado a limitar excessos ou a assegurar conformidade com normas legais e regulatórias. Tal redução inscreve a ética no registro da gestão de desvios e pressupõe, ainda que de modo implícito, que a organização empresarial seria em si mesma moralmente neutra, tornando-se eticamente relevante apenas quando falha em cumprir determinados padrões. Grande parte da literatura contemporânea em business ethics tem mostrado que essa compreensão tende a tratar a ética como um mecanismo de governança ou de controle institucional, frequentemente desvinculado de uma análise mais profunda da natureza moral da vida organizacional (Freeman, 1984; Donaldson & Dunfee, 1999). Embora tais elementos não sejam irrelevantes, essa abordagem revela-se insuficiente para dar conta do caráter formativo da vida organizacional e do impacto moral que a empresa exerce sobre as pessoas que nela atuam. Ao reduzir o ethos a instrumento funcional, essa perspectiva deixa de perceber que toda organização estabelece, de maneira contínua, limiares práticos do aceitável, do tolerável e do exigível, intervindo assim na formação moral ordinária dos sujeitos.

É precisamente nesse ponto que a leitura filosófica da direção empresarial exige um deslocamento adicional. A proposta de direção humanista desenvolvida por Domènec Melé desloca significativamente esse enquadramento ao partir de uma concepção personalista da empresa. Melé compreende o ethos não como complemento normativo, mas como dimensão constitutiva da própria prática da direção. A empresa não é apenas um contexto no qual decisões éticas eventualmente ocorrem; ela é um ambiente que produz, de maneira contínua, condições morais

AUFKLÄRUNG, João Pessoa, v.13, n.2, Out., 2026, p.1-14 / e.78252

de ação. O modo como se tomam decisões, se distribuem responsabilidades, se reconhecem méritos ou se enfrentam conflitos contribui ativamente para a configuração de um ambiente moral específico, no qual determinadas disposições são incentivadas e outras desestimuladas. Contudo, a consequência filosófica dessa tese pode ser formulada de maneira mais radical: o ethos organizacional não apenas expressa valores institucionais, mas participa da delimitação concreta do campo do possível no interior da vida empresarial.

Nesse sentido, o ethos organizacional não é apenas reflexo de valores previamente definidos, mas resultado de práticas reiteradas que configuram o campo do possível e do plausível no interior da organização. Essa dimensão institucional da vida organizacional aproxima-se daquilo que Philip Selznick descreve como o processo pelo qual organizações desenvolvem um caráter institucional próprio, no qual práticas, valores e expectativas se consolidam progressivamente como padrões normativos que orientam a ação coletiva (Selznick, 1992).

A direção empresarial, portanto, não pode ser entendida apenas como uma função técnica orientada à coordenação de recursos ou à maximização de resultados. Dirigir é intervir em um campo de relações humanas no qual decisões, discursos e silêncios produzem efeitos formativos duradouros. Essa dimensão linguística da ação organizacional é particularmente relevante, pois grande parte da vida institucional das empresas se estrutura por meio de atos comunicativos como promessas, compromissos, declarações, avaliações e decisões que configuram expectativas normativas entre os participantes. Como sugerem as teorias dos atos de fala, tais práticas linguísticas não apenas descrevem estados de coisas, mas contribuem para constituir a própria realidade institucional na qual a ação se desenvolve (Austin, 1962; Searle, 1969). Cada ato diretivo relevante não apenas responde a uma situação organizacional, mas redefine discretamente aquilo que passa a ser percebido como razoável, legítimo ou improvável dentro da empresa.

A ação diretiva apresenta-se, assim, como uma prática ética situada, dotada de efeitos formativos sobre as pessoas e sobre a própria organização. O ethos que emerge da ação diretiva não é simplesmente imposto de fora, mas construído progressivamente a partir de escolhas reiteradas, de estilos de liderança e de padrões de comunicação que conferem sentido à experiência de trabalho. Cada decisão organizacional contribui para delimitar aquilo que, no interior da empresa, passa a ser percebido como aceitável, desejável ou inviável.

A compreensão do ethos como realidade dinâmica e relacional permite reconhecer que a empresa não é moralmente neutra. Mesmo na ausência de intenções explícitas de formação ética, as práticas organizacionais produzem efeitos sobre a identidade moral dos sujeitos, influenciando sua percepção do que é valorizado, tolerado ou esperado. A neutralidade organizacional revela-se, nesse contexto, menos como uma descrição da realidade e mais como uma

AUFKLÄRUNG, João Pessoa, v.13, n.2, Out., 2026, p.1-14 / e.78252

ficção funcional que oculta o caráter formativo das estruturas empresariais. Nesse sentido, o ethos organizacional pode ser compreendido como um campo de significados compartilhados no qual práticas, discursos e decisões estruturam as condições de inteligibilidade da ação coletiva. A direção humanista assume essa responsabilidade de modo explícito, reconhecendo que liderar é participar da constituição de um espaço moral compartilhado. Conduzir uma organização implica, inevitavelmente, participar da produção das disposições morais que orientarão a ação de seus membros, ainda que tal participação nem sempre seja reconhecida como tal.

2. A pessoa humana como fundamento da direção humanista

A compreensão da empresa como espaço moral pressupõe uma determinada concepção da pessoa humana. Na proposta de direção humanista desenvolvida por Domènec Melé, esse ponto é decisivo: não se trata apenas de introduzir preocupações éticas em um modelo de gestão previamente dado, mas de repensar a própria natureza da atividade empresarial a partir da centralidade da pessoa. Inspirando-se na tradição aristotélica e personalista, Melé entende a ética como orientação para a excelência humana e o florescimento (human excellence), e não apenas como resolução de dilemas ou aplicação de normas. Essa concepção desloca o eixo da ética empresarial do campo estritamente normativo para o campo formativo, ao enfatizar virtudes, caráter e desenvolvimento moral no interior da organização. Tal perspectiva aproxima-se da tradição contemporânea da ética das virtudes, segundo a qual o desenvolvimento moral está intrinsecamente ligado à formação de disposições práticas no interior de contextos sociais estruturados (MacIntyre, 1981).

A pessoa humana, nesse horizonte, não é mero portador de funções ou recursos produtivos. Ela é sujeito dotado de dignidade intrínseca, liberdade e responsabilidade. A tradição filosófica clássica fornece uma formulação particularmente influente dessa ideia na definição de pessoa proposta por Boécio, segundo a qual a pessoa é uma "substância individual de natureza racional" (persona est rationalis naturae individua substantia) (Boécio, *De duabus naturis*). O próprio termo persona, antes de adquirir densidade ontológica na tradição filosófica, designava originalmente a máscara teatral através da qual a voz se fazia ouvir no espaço público, o que torna particularmente significativo que a tradição posterior tenha associado o conceito precisamente àquilo que não pode ser reduzido a função, papel ou exterioridade. Essa concepção foi posteriormente aprofundada pela tradição tomista, que enfatiza que a dignidade da pessoa não deriva de sua utilidade social ou de sua inserção funcional em estruturas institucionais, mas de sua própria condição ontológica enquanto sujeito racional e livre (Tomás de Aquino, *Summa Theologiae*, I, q. 29).

AUFKLÄRUNG, João Pessoa, v.13, n.2, Out., 2026, p.1-14 / e.78252

O crescimento pessoal que Melé propõe não se reduz a desempenho técnico ou sucesso profissional, mas envolve a formação do caráter e o exercício prudente da liberdade. Nesse ponto, sua proposta já ultrapassa modelos de ética empresarial centrados exclusivamente em compliance ou gestão de riscos, ao reconhecer que a organização participa do desenvolvimento moral das pessoas. Contudo, permanece ainda uma questão filosófica decisiva: reconhecer a centralidade da pessoa não basta, por si só, para explicitar de que modo estruturas institucionais concretas condicionam silenciosamente as possibilidades efetivas de exercício dessa liberdade.

Contudo, embora Melé enfatize o papel da liderança na formação da cultura organizacional e no desenvolvimento moral dos membros da empresa, ele não explicita de modo sistemático as implicações ontológicas dessa tese. Afirmar que a organização pode favorecer o crescimento humano é um passo importante; porém, reconhecer que toda organização, independentemente de sua intenção declarada, produz disposições morais é um passo adicional que exige maior radicalização conceitual. Se as práticas organizacionais estruturam expectativas, distribuem responsabilidades e estabilizam formas de interação, então elas participam inevitavelmente da formação do horizonte prático no qual os sujeitos interpretam suas possibilidades de ação.

Se a ética é concebida como excelência humana e a liderança molda a cultura organizacional, então a empresa não é apenas um contexto onde decisões morais ocorrem: ela se configura como um espaço de formação moral estruturalmente inevitável. Mesmo quando não assume explicitamente uma finalidade ética, a organização empresarial contribui para consolidar hábitos, estabilizar expectativas e delimitar horizontes de ação. Nesse sentido, a vida organizacional pode ser compreendida como um campo de práticas no qual decisões, regras implícitas e formas de reconhecimento estruturam progressivamente a identidade moral dos participantes. A própria noção de reconhecimento, aqui, não se reduz a valorização subjetiva, mas envolve o modo como determinadas formas de nomeação, avaliação e atribuição de lugar passam a operar institucionalmente. A centralidade da pessoa, nesse sentido, não opera apenas como princípio normativo que orienta boas práticas, mas como critério crítico capaz de revelar que estruturas organizacionais podem favorecer ou obstruir a formação de agentes morais responsáveis.

A noção de dignidade, tal como empregada por Melé, fornece base normativa sólida para a direção humanista. Contudo, se a dignidade é intrínseca à pessoa, então qualquer estrutura organizacional que reduza sistematicamente os sujeitos à condição instrumental incorre não apenas em falha ética pontual, mas em distorção estrutural do espaço moral empresarial. Essa consequência, embora latente na obra de Melé, nem sempre é explorada de forma explícita. A leitura aqui proposta busca tornar visível essa implicação, mostrando que a dignidade da pessoa funciona como princípio crítico capaz de avaliar não apenas

AUFKLÄRUNG, João Pessoa, v.13, n.2, Out., 2026, p.1-14 / e.78252

decisões isoladas, mas também a própria configuração institucional das práticas organizacionais.

A responsabilidade, por sua vez, não pode ser compreendida apenas como virtude individual ou atributo do líder. Ela emerge do próprio tecido relacional da organização, no qual decisões, incentivos e discursos produzem efeitos cumulativos sobre a formação das disposições morais. Essa dimensão relacional da responsabilidade aproxima-se da ideia de que a identidade moral dos sujeitos se constitui no interior de redes de reconhecimento e de práticas compartilhadas, nas quais os agentes se compreendem mutuamente como responsáveis por suas ações (Ricoeur, 1992). Responsabilidade, nesse sentido, não designa apenas imputação posterior, mas capacidade de responder no interior de um campo já estruturado por expectativas, promessas e formas de interpelação recíproca. Assim, a direção humanista não se limita a promover valores positivos; ela deve reconhecer que exerce influência constitutiva sobre o tipo de agentes morais que a organização tende a formar.

Ao situar a pessoa no centro da vida empresarial, Melé oferece fundamentos robustos para repensar a empresa em chave ética. O passo adicional aqui defendido consiste em explicitar que tal centralidade implica compreender a organização como espaço moral constitutivo, no qual a formação de disposições não é contingente, mas inerente à própria estrutura da ação coletiva. A empresa não apenas possibilita o crescimento humano; ela inevitavelmente intervém na constituição moral dos sujeitos que nela atuam. A centralidade da pessoa, portanto, não é apenas um princípio normativo da direção humanista, mas o ponto de partida para compreender a empresa como uma realidade institucional que participa ativamente da formação moral daqueles que nela vivem e trabalham.

3. Linguagem, decisão e responsabilidade na vida organizacional

Se a empresa pode ser compreendida como um espaço moral, isso se deve não apenas às intenções ou valores declarados por seus dirigentes, mas ao modo concreto como as decisões são tomadas, comunicadas e justificadas no interior da organização. Nesse contexto, a linguagem ocupa um papel central. Longe de ser um simples meio neutro de transmissão de informações, a linguagem participa ativamente da constituição das relações, da atribuição de sentido às ações e da configuração do horizonte moral no qual os sujeitos se movem. Tal compreensão aproxima-se das contribuições da filosofia da linguagem contemporânea, segundo as quais falar não consiste apenas em descrever estados de coisas, mas também em realizar ações no interior de práticas sociais institucionalizadas (Austin, 1962; Searle, 1969). Na vida organizacional, isso significa que muitas vezes não se fala apenas sobre decisões: fala-se de modo a instituí-las, legitimá-las e torná-las inteligíveis para os demais agentes envolvidos.

AUFKLÄRUNG, João Pessoa, v.13, n.2, Out., 2026, p.1-14 / e.78252

As decisões empresariais são sempre decisões situadas, tomadas em contextos institucionais específicos e mediadas por práticas discursivas. Ao decidir, a direção não apenas escolhe entre alternativas técnicas, mas estabelece prioridades, reconhece ou ignora pessoas, legitima certos critérios e silencia outros. Essas decisões adquirem significado moral não apenas pelo seu conteúdo, mas também pela forma como são apresentadas, explicadas e integradas à vida organizacional. Nesse sentido, muitas decisões organizacionais podem ser compreendidas como atos institucionais que configuram expectativas normativas e redistribuem responsabilidades no interior da empresa. Decidir, nesse contexto, não é apenas selecionar um curso de ação, mas também produzir uma formulação institucional do que passa a contar como relevante, admissível ou prioritário. A maneira de dizer é, portanto, inseparável da maneira de agir.

A linguagem organizacional contribui para a formação de expectativas compartilhadas e para a estabilização de determinados padrões de comportamento. Expressões recorrentes, narrativas institucionais, modos de justificar escolhas e de lidar com conflitos vão delineando um campo de possibilidades no qual certas ações se tornam mais plausíveis ou aceitáveis do que outras. Assim, práticas discursivas aparentemente banais podem exercer um efeito normativo difuso, orientando a percepção do que é considerado razoável, legítimo ou desejável no interior da empresa. A repetição dessas formas discursivas contribui para consolidar aquilo que pode ser descrito como um horizonte interpretativo compartilhado, no qual os membros da organização aprendem gradualmente a reconhecer o que é valorizado, tolerado ou esperado em sua prática cotidiana. Mesmo fórmulas aparentemente neutras, como "não é o momento", "não é prioridade" ou "seguimos alinhados", frequentemente operam como marcadores discretos de inclusão, exclusão ou suspensão de possibilidades reais de ação.

Essa dimensão torna-se particularmente relevante quando se considera a responsabilidade associada à função diretiva. A direção empresarial detém uma posição privilegiada na produção e circulação de discursos que organizam a vida da empresa. Ao definir objetivos, comunicar estratégias ou avaliar desempenhos, o dirigente não apenas descreve uma realidade, mas contribui para produzi-la. Como sugerem as teorias dos atos de fala, determinadas enunciações, como prometer, ordenar, delegar ou reconhecer, possuem caráter performativo, pois criam compromissos, estabelecem obrigações e reconfiguram relações institucionais entre os participantes (Austin, 1962; Searle, 1969). Nesse ponto, a performatividade não deve ser entendida apenas como eficácia linguística, mas como capacidade de produzir efeitos normativos duradouros no interior de uma rede institucional já carregada de expectativas e assimetrias. Nesse sentido, a responsabilidade diretiva não se limita às consequências materiais das decisões, mas se estende aos efeitos simbólicos e morais gerados pelo uso da linguagem.

A proposta de direção humanista permite compreender essa responsabilidade ampliada. Ao reconhecer a pessoa como sujeito moral e a empresa como realidade

AUFKLÄRUNG, João Pessoa, v.13, n.2, Out., 2026, p.1-14 / e.78252

relacional, Melé oferece os pressupostos para pensar a linguagem organizacional como um elemento constitutivo do espaço moral empresarial. Decisões e discursos não apenas regulam comportamentos, mas participam da formação de disposições morais, influenciando a maneira como as pessoas compreendem seu papel, sua dignidade e sua capacidade de agir responsavelmente. A linguagem organizacional, nesse sentido, não funciona apenas como instrumento de coordenação, mas como meio através do qual se estruturam compromissos institucionais e se delineiam expectativas morais compartilhadas.

Nesse quadro, a responsabilidade não pode ser reduzida a um mecanismo de imputação ex post. Ela se configura como uma prática contínua de discernimento e de cuidado com os efeitos das próprias decisões e palavras. Assumir responsabilidade significa reconhecer que agir e falar no contexto organizacional é sempre intervir em um tecido de relações humanas, com impactos que ultrapassam o plano funcional ou econômico. Responder, aqui, conserva algo de seu núcleo semântico originário: trata-se de responder diante de outros, em contextos nos quais a palavra já produz compromissos antes mesmo de qualquer formalização posterior. A responsabilidade diretiva envolve, portanto, não apenas avaliar resultados, mas também considerar os efeitos formativos das decisões e dos discursos que orientam a vida organizacional.

A articulação entre linguagem, decisão e responsabilidade permite, assim, compreender de modo mais preciso como a empresa se constitui como espaço moral. Não se trata apenas de um local onde normas são aplicadas ou infrações sancionadas, mas de um ambiente no qual se produzem sentidos, se formam hábitos e se consolidam modos de relação que afetam profundamente a identidade moral dos sujeitos. A empresa pode ser compreendida, nesse sentido, como um espaço institucional no qual práticas discursivas e decisões organizacionais participam ativamente da configuração das condições morais da ação coletiva. Mais do que acompanhar a vida organizacional, a linguagem participa silenciosamente da delimitação do que nela se torna pensável, legítimo ou moralmente suportável. É a partir dessa compreensão que se torna possível avançar para uma leitura da direção humanista como uma prática ética dotada de caráter performativo.

4. A direção humanista como prática ética performativa

A articulação entre ethos, pessoa, linguagem e responsabilidade permite compreender a direção humanista não apenas como um conjunto de orientações normativas ou de boas práticas gerenciais, mas como uma prática ética dotada de caráter performativo. Nesse contexto, o termo performativo não se refere a um efeito meramente retórico, nem a qualquer eficácia discursiva em sentido genérico, mas à capacidade que determinadas ações e discursos possuem de produzir realidade institucionalmente relevante, isto é, de configurar efetivamente o espaço

AUFKLÄRUNG, João Pessoa, v.13, n.2, Out., 2026, p.1-14 / e.78252

moral no qual a vida organizacional se desenrola. Tal compreensão inspira-se na tradição da filosofia da linguagem inaugurada por J. L. Austin, segundo a qual certas enunciações não apenas descrevem a realidade, mas realizam ações no interior de práticas institucionais.

A direção empresarial, ao decidir, comunicar e justificar escolhas, não se limita a aplicar princípios éticos previamente definidos. Ela participa ativamente da constituição de um determinado horizonte de sentido, no qual valores são incorporados, expectativas são estabilizadas e disposições morais são formadas. Nesse sentido, muitas decisões diretivas podem ser compreendidas como atos institucionais que criam compromissos, estabelecem obrigações e redefinem relações de responsabilidade entre os membros da organização (Searle, 1969). Não se trata apenas de que a direção influencie comportamentos: trata-se de que certas formulações, prioridades e modos de enunciar passam a adquirir força normativa precisamente porque são proferidos a partir de uma posição institucionalmente reconhecida. As práticas diretivas não apenas regulam comportamentos externos, mas contribuem para moldar a maneira como as pessoas compreendem seu lugar na organização, sua responsabilidade e sua relação com os outros.

Essa dimensão performativa torna-se particularmente visível quando se considera o caráter reiterativo da ação organizacional. Decisões isoladas podem parecer moralmente neutras ou insignificantes, mas, quando reiteradas ao longo do tempo, consolidam padrões de reconhecimento, exclusão ou indiferença. A repetição de determinados modos de decidir, justificar ou comunicar contribui para estabilizar formas de interpretação compartilhadas, que orientam gradualmente o modo como os membros da organização percebem o que é aceitável, justo ou desejável em sua prática cotidiana. É precisamente essa repetição que transforma escolhas contingentes em hábitos institucionais dificilmente percebidos como tais. Nesse sentido, a direção humanista não se define apenas por intenções declaradas, mas pela coerência entre discurso, decisão e prática, capaz de gerar um ethos que favoreça o crescimento moral das pessoas.

A proposta de Domènec Melé fornece os elementos necessários para sustentar essa leitura. Ao enfatizar a centralidade da pessoa e o caráter relacional da empresa, sua abordagem permite compreender a direção como uma prática situada, cuja responsabilidade não se esgota na obtenção de resultados econômicos, mas inclui a configuração das condições morais da vida organizacional. A autoridade diretiva, nesse contexto, não consiste apenas na capacidade de coordenar recursos ou otimizar processos, mas também na possibilidade de influenciar os critérios de reconhecimento e os padrões de julgamento moral que orientam a vida institucional.

Compreender a direção humanista como prática ética performativa implica reconhecer que a ética empresarial não pode ser reduzida a um sistema de controle externo. Ela se inscreve no próprio modo de funcionamento da organização, nos processos decisórios, nos estilos de liderança e nos usos da linguagem que

AUFKLÄRUNG, João Pessoa, v.13, n.2, Out., 2026, p.1-14 / e.78252

estruturam a convivência cotidiana. A empresa aparece, assim, como um espaço institucional no qual decisões, discursos e práticas contribuem continuamente para formar disposições morais e moldar expectativas recíprocas entre seus membros. Mais do que acrescentar uma dimensão moral à gestão, isso significa reconhecer que toda forma de direção já intervém, consciente ou inconscientemente, na produção de um determinado ambiente normativo. A empresa aparece, assim, como um espaço no qual se produz não apenas valor econômico, mas também valor moral, ainda que muitas vezes de forma implícita ou não intencional.

Essa leitura permite, por fim, deslocar o debate sobre ética empresarial para além da oposição entre eficiência e moralidade. Ao reconhecer a empresa como espaço moral, a direção humanista revela que a dimensão ética não é um obstáculo à ação empresarial, mas uma condição para sua compreensão adequada enquanto prática humana complexa, enraizada em relações de responsabilidade e reconhecimento mútuo. Nesse ponto, a performatividade não designa apenas a eficácia de decisões particulares, mas a capacidade cumulativa de uma prática diretiva de sedimentar formas de convivência, expectativas recíprocas e critérios implícitos de valor. Nessa perspectiva, a performatividade da ação diretiva revela que decisões organizacionais não apenas produzem resultados, mas também participam da formação moral das pessoas e da configuração do próprio ethos institucional da empresa.

Conclusão

Este artigo procurou examinar a direção humanista da empresa a partir da tese de que a organização pode e deve ser compreendida como um espaço moral. A partir da obra de Domènec Melé e do personalismo filosófico que a fundamenta, argumentou-se que a ética empresarial não se limita à prescrição de normas ou à gestão de riscos morais, mas envolve uma concepção mais profunda da empresa como ambiente formativo, no qual decisões, práticas e usos da linguagem exercem uma função constitutiva. Essa perspectiva permite compreender a vida organizacional não apenas como um conjunto de processos técnicos ou administrativos, mas como um espaço no qual se configuram relações de reconhecimento, responsabilidade e formação moral.

Ao analisar o papel do ethos na vida organizacional, mostrou-se que a empresa não é moralmente neutra, mas um contexto no qual se consolidam hábitos, expectativas e critérios de ação que afetam a identidade moral dos sujeitos. A centralidade da pessoa humana, entendida como sujeito dotado de dignidade, liberdade e responsabilidade, revelou-se fundamental para compreender a direção empresarial como prática ética e não meramente técnica. Nesse sentido, a abordagem humanista permite superar interpretações reduzidas da empresa como mero instrumento econômico, evidenciando sua natureza profundamente

relacional e institucional.

A discussão sobre linguagem, decisão e responsabilidade permitiu evidenciar que a ação diretiva possui efeitos que ultrapassam o plano funcional, contribuindo para a configuração de um horizonte moral compartilhado. As decisões organizacionais não apenas produzem resultados operacionais, mas também estruturam expectativas, distribuem responsabilidades e influenciam a maneira como os membros da organização interpretam seu papel e suas obrigações. Nesse sentido, a proposta de direção humanista pode ser interpretada como uma prática ética performativa, na medida em que não apenas regula comportamentos, mas participa ativamente da constituição do espaço moral empresarial. Mais precisamente, a direção aparece aqui como uma prática institucional cuja força ética não deriva apenas de intenções subjetivas, mas da capacidade concreta de sedimentar critérios de reconhecimento, de legitimidade e de responsabilidade no interior da organização.

Ao reconhecer essa dimensão, abre-se um campo fecundo para repensar a ética empresarial contemporânea, deslocando o foco de abordagens estritamente normativas para uma compreensão mais integrada da empresa como realidade humana, relacional e moralmente significativa. Tal perspectiva não elimina os desafios próprios da vida organizacional, mas oferece critérios mais adequados para enfrentá-los, à luz da dignidade da pessoa e da responsabilidade inerente à ação diretiva. Compreender a empresa como espaço moral implica reconhecer que a direção não consiste apenas em administrar recursos ou otimizar processos, mas também em participar da formação de um ethos institucional que orienta as práticas e relações que constituem a vida organizacional. Se toda organização inevitavelmente forma disposições, então a questão ética fundamental não é se a empresa produz efeitos morais, mas que tipo de horizonte humano ela torna possível através de suas práticas, decisões e linguagens cotidianas.

Referências

AQUINAS, Thomas. *Summa theologica*. Westminster, MD: Christian Classics, 1981.

AUSTIN, J. L. *How to do things with words*. Oxford: Oxford University Press, 1962.

BOETHIUS. *The theological tractates; The consolation of philosophy*. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1973.

DONALDSON, Thomas; DUNFEE, Thomas W. *Ties that bind: a social contracts approach to business ethics*. Boston: Harvard Business School Press, 1999.

FREEMAN, R. Edward. *Strategic management: a stakeholder approach*. Boston: Pitman, 1984.

MACINTYRE, Alasdair. *After virtue: a study in moral theory*. 3. ed. Notre Dame: University of Notre Dame Press, 2007.

MELÉ, Domènec. *Business ethics in action: seeking human excellence in organizations*. London: Palgrave Macmillan, 2012.

MELÉ, Domènec. *Empresa y economía al servicio del hombre*. Madrid: Biblioteca de Autores Cristianos, 2011.

MELÉ, Domènec. *Ethos de la dirección de empresas: el reto de un giro humanista centrado en la persona*. Madrid: Rialp, 2024.

MELÉ, Domènec. Humanistic management: a new paradigm for business. Journal of Business

Ethics, Dordrecht, v. 99, n. 1, p. 93-106, 2011.
RICOEUR, Paul. *O si-mesmo como um outro*. Tradução de Ivone C. Benedetti. São Paulo: Martins Fontes, 2014.
SEARLE, John R. *Making the social world: the structure of human civilization*. Oxford: Oxford University Press, 2010.
SEARLE, John R. *Speech acts: an essay in the philosophy of language*. Cambridge: Cambridge University Press, 1969.
SELZNICK, Philip. *The moral commonwealth: social theory and the promise of community*. Berkeley: University of California Press, 1992.

AUFKLÄRUNG, João Pessoa, v.13, n.2, Out., 2026, p.1-14 / e.78252