



A importância da liderança humanizada no contexto empresarial contemporâneo

The importance of humanized leadership in the contemporary business context

Elvio Carlos da Costa
Fatec Araraquara

Viviani Regina Strozi da Silva
Fatec Araraquara

Resumo

A liderança humanizada se tornou essencial após as grandes mudanças decorrentes da pandemia do vírus Covid-19. Grandes transformações ocorreram na maneira de liderar colaboradores, sendo a tecnologia um fator chave nesse processo por possibilitar uma mudança significativa no modo de trabalho, que se adaptou ao home office. O objetivo geral deste estudo é conhecer a importância da liderança humanizada frente aos desafios impostos pelas organizações 4.0. Metodologicamente o trabalho foi desenvolvido por meio de um levantamento de dados, estudos bibliográficos com o tema relacionado ao proposto neste estudo. Além disso, foi realizado um estudo de caso, por meio de um questionário, com 7 questões abertas, a fim de coletar dados de 26 colaboradores acerca da atuação dos seus respectivos líderes. Os resultados indicam que os participantes consideram que são bem informados pelos líderes e que têm a possibilidade de se envolverem nas decisões da empresa. Por fim, conclui-se que a implementação de uma liderança e gestão humanizada não é uma tarefa fácil e requer comprometimento e esforço contínuo.

Palavras-chave: Diversidade; Gestão; Humanização; Quarta Revolução.

Abstract

Humanized leadership has become essential after the major changes resulting from the Covid-19 virus pandemic. Major transformations have taken place in the way employees are led, with technology being a key factor in this process as it enables a significant change in the way of working, which has adapted to the home office. The general objective of this study is to know the importance of humanized leadership in the face of the challenges imposed by organizations 4.0. Methodologically, the work was developed through a survey of data, bibliographical studies with the theme related to the one proposed in this study. In addition, a case study was carried out, using a questionnaire with 9 open questions, in order to collect data from 26 employees about the performance of their respective leaders. The results indicate that the participants consider that they are well informed by the leaders and that they have the possibility of being involved in the company's decisions. Finally, it is concluded that the implementation of a humanized leadership and management is not an easy task and requires commitment and continuous effort.

Keywords: Diversity; Fourth Revolution; Humanization; Management.

I. INTRODUÇÃO

Diante do ambiente em constantes mudanças que afetam as dinâmicas de desenvolvimento territorial e numa economia em que a inovação é um componente crucial da sustentabilidade, surgem estratégias diferenciadas como alternativas para melhorar os contextos e as ligações entre atores e dinâmicas para criar vantagens territoriais sustentáveis. Em outras palavras, a sustentabilidade de uma organização é fortalecida quando suas estratégias e ações melhoram os ambientes econômicos, sociais e institucionais das regiões que ocorrem suas atividades e quando seus bens e serviços são comercializados efetivamente, uma vez que o ambiente tem a capacidade e um grande potencial de influenciar os efeitos da introdução, da inovação e os resultados dos investimentos.

Dessa forma, é fundamental que as empresas estejam sempre atentas às mudanças no ambiente externo e se adaptem rapidamente para garantir sua sobrevivência e competitividade no mercado. Além disso, a capacidade de inovar e criar soluções criativas podem ser um diferencial importante nesse processo de adaptação.

Assim, a gestão humanizada busca uma abordagem mais holística e consciente das relações entre a empresa, seus colaboradores e a sociedade em geral, visando um impacto positivo e sustentável em todas as esferas envolvidas. Essa abordagem pode trazer benefícios tanto para a imagem da empresa quanto para o bem-estar dos colaboradores e o sucesso dos negócios.

O presente trabalho foi focado em como a Liderança Humanizada pode contribuir com as organizações 4.0, principalmente no que tange ao enfrentamento dos desafios impostos pelo mercado diante das mudanças e transformações que ocorrem numa velocidade assustadora. Para tanto, é preciso se preocupar com a gestão de pessoas e, especificamente, os líderes. Nesse direção, é fundamental destacar que antigamente os líderes valorizavam apenas as competências técnicas, nos dias atuais essa preocupação reside também nas competências comportamentais. Assim, ter líderes que se preocupam com as pessoas é um grande diferencial. Tal conceito, de Liderança Humanizada, ganhou força em 2010, momento em que iniciou-se a 4ª (quarta) Revolução Industrial. Portanto, essa temática, é de grande importância e deve ser estudada,



pois, contribuirá muito para melhoria da atuação dos líderes atuais e sobretudo no desenvolvimento dos novos líderes.

Diante disso, o objetivo geral deste estudo é conhecer a importância da liderança humanizada frente aos desafios impostos pelas organizações 4.0. Para tanto, os objetivos específicos se desdobraram: 1) verificar quais são os principais desafios que os líderes humanizados estão enfrentando no cenário pós pandêmico; e 2) mostrar os benefícios que os líderes humanizados podem proporcionar as empresas contemporâneas.

Metodologicamente o trabalho foi desenvolvido por meio de um levantamento de dados, estudos bibliográficos com o tema relacionado ao proposto neste estudo. Além disso, foi realizado um estudo de caso, por meio de um questionário, com 7 questões abertas, a fim de coletar dados de 26 colaboradores acerca da atuação dos seus respectivos líderes. E, por fim os resultados foram analisados e, com base nisso foi identificar as possíveis melhorias para os assuntos relacionados.

O trabalho foi empreendido da seguinte forma: primeiro foi apresentado a introdução do trabalho, posteriormente o referencial teórico baseado na literatura acerca do tema práticas de feedbacks, posteriormente foi contextualizado a metodologia utilizada pelo artigo. A seguir foram apresentados os resultados e discussões e por fim as considerações finais.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Liderança Humanizada Pós-Pandemia

Liderança humanizada é a capacidade de liderar com conexão e empatia, o que é essencial para o sucesso em um ambiente de trabalho que passa por constantes mudanças (Souza; Valadão, 2022). Durante a pandemia, os líderes de equipes tiveram que se adaptar rapidamente para lidar com os desafios e incertezas que acompanharam a crise, isso significou que eles precisavam mostrar mais flexibilidade, compreensão e apoio aos membros de suas equipes, incluindo implementação de horários flexíveis, estabelecimento de uma comunicação clara e frequente, fornecerem suporte emocional e ajudar as pessoas a se adaptarem as novas formas de executar suas funções.

Neste sentido, liderar com base na compreensão e na consideração dos indivíduos e das equipes, valorizando os seus objetivos e interesses. É uma abordagem que combina uma comunicação aberta e colaborativa, com a motivação e o apoio ao desenvolvimento profissional das pessoas. A Liderança Humanizada, segundo Souza e Valadão (2022), tem ganhado cada

vez mais relevância no contexto da pandemia, pois, com a utilização do home office¹ e a necessidade de se adaptar a novas realidades, as empresas precisam de líderes capazes de se adequar às mudanças rápidas no mercado, inclusive em ambientes virtuais.

A Liderança Humanizada pós-pandemia evoluiu para uma abordagem mais centrada no ser humano. Os líderes precisam compreender que as pessoas que estão liderando e/ou convivendo, enfrentam dificuldades particulares, até mesmo relacionadas com sua saúde mental. Assim, as habilidades de comunicação e liderança devem fluir de forma mais inclusiva e equilibrada. Uma abordagem mais flexível e adaptável é importante para a liderança humanizada pós-pandemia (Souza; Valadão, 2022). Torna-se imprescindível que os líderes sejam capazes de compreender e abordar os desafios e preocupações específicas de seus funcionários, bem como gerenciar a mudança de maneira que sejam precisas e suaves. Por fim, os líderes devem se concentrar em desenvolvimento e competências, além disso, olhar com muita sensibilidade a saúde emocional dele e de seus liderados.

2.2 Relevância da Liderança Humanizada

Não é mais possível hoje em dia estar em uma posição de liderança e não se humanizar, se trata de uma realidade, mais e mais o sucesso profissional das empresas passa pela densidade de talentos que ela detém, essa densidade de talentos é o número de talentos dividido pelo total de funcionários, quanto maior a densidade de talentos for, conseqüentemente conseguirá gerar uma vantagem competitiva diferenciada com relação as demais (Muraro, 2022). Esses talentos só irão dar o seu melhor, conseguir oferecer o seu melhor se em sua empresa tiver uma gestão humanizada.

Parte da sociedade atual são os considerados millenials, que, segundo Muraro (2022), estão muito antenados na gestão humanizada, e para podermos extrair o máximo deles é preciso se humanizar, não tem outra maneira! Pessoas dessa faixa etária não trabalham pelo dinheiro, mais sim por desafio, por participar de um projeto maior do que eles próprios.

Gestão humanizada é priorizar a equipe em detrimento do indivíduo, é compreender a individualidade e a singularidade de cada um, empresa e liderança intender e tratar cada um de

¹ *Home office* a tradução literal é “escritório em casa”, e é uma forma de relação de trabalho na qual o colaborador desempenha suas atividades em casa, utilizando recursos computacionais para isso. A nova abordagem ficou cada vez mais em voga por conta da pandemia de Covid-19 e o isolamento gerado por ela (Mendes; Filho; Tellechea, 2020).



A importância da liderança humanizada no contexto empresarial contemporâneo

forma diferente, pois somos diferentes e temos nossas particularidades, o líder que consegue se conectar como as pessoas da sua equipe nesse nível respeitando todos esses aspectos poderá tratar cada um da melhor forma, quais são os meios que o líder precisa organizar para cada um poder se auto motivar, a liderança é a responsável por organizar os meios para que as pessoas se motivem essa é a grande verdade, a questão da diversidade que hoje uma realidade que está se intensificando rapidamente em todas as empresa, um aspecto de diversidade é a idade pessoas mais jovens convivendo pessoas mais maduras, com programas de mentoria em que os jovens ensinam e aprendem com os mais velhos. A pandemia acelerou muito a questão da diversidade nas empresas, seja, na questão de raça, crença religiosa, preferência sexual, idade, nacionalidade e formação acadêmica, vários ângulos da diversidade (Muraro, 2022).

Como entender essas necessidades, desejos e desafios da equipe, a caminho mais assertivo é o de conexão com o coração, entender essas nuances e poder então tirar o máximo de cada um ou pelo menos organizar para que eles possam querer nos dar o máximo, porque a motivação está dentro de nós, ter um motivo para ação (Franzoti, 2022).

Outra questão que Franzoti (2022) enfatiza é sobre a empatia, ou seja, quanto empático o líder consegue e precisa ser, pois ser empático com um amigo, familiar que gostamos e que convivemos há muitos anos é fácil, outra coisa é conseguirmos ser empáticos com um desafeto no trabalho, é preciso construir uma relação onde haja empática e permitir que se colocar no lugar do outro, somente dessa forma irá então entender a situação sob a perspectiva da pessoa, e a empatia precisa ser muito desenvolvida dentro de todos, por ser uma competência fundamental e estar entre os pilares da inteligência emocional, é a empatia a das mais poderosas, e pode proporcionar mais frutos.

Conforme Franzoti (2022), competência muito importante que está ligada com a gestão humanizada é a escuta ativa, qual é a sua capacidade de escutar ativamente e o seu trânsito, no transcorrer do dia quando os nossos ânimos, nossas emoções, nossos pensamentos e nível de energia estão menos ativos, e independente do meu nível de energia e da frequência com que vibramos conseguimos escutar ativamente, é uma das coisas mais significativas da relação humana, quando conseguimos de fato escutar ativamente conseguimos uma conexão com o outro, conseguimos construir relações com confiança, a pessoa vai se sentir acolhida vai se sentir partícipe da relação, será considerada suas opiniões isso produz uma capacidade de construir relação de confiança incrível, a escuta ativa é uma questão individual e tomar consciência que isso é importante e trabalhar em todos os momentos do dia, em todos os

Elvio Carlos da Costa Costa, Viviani Regina Strozi da Silva

contatos que temos com as pessoas e escutar ativa e genuinamente considerar a opinião das outras pessoas isso é muito relevante, somos os responsáveis em nutrir essa competência.

Outro ponto tão importante quanto a escuta ativa na gestão humanizada é a sua capacidade de se comunicar, tudo o que o líder precisa estar do outro lado da sua comunicação simples assim, comunicar-se assertivamente e organizar suas ideias de maneira que possa se colocar com clareza, firmeza e com segurança é muito importante para que a outra parte se importe e queira te ouvir, temos nessa questão o emissor e o receptor, a responsabilidade pelo entendimento da mensagem é sempre do emissor, se no momento da mensagem o receptor não estiver entendendo a responsabilidade é do emissor, pois falhou em organizar suas ideias da melhor forma, não consegui dar exemplos o suficiente para que o receptor entenda na sua essência a mensagem (Franzoti, 2022).

Numa posição de liderança caso alguém da sua equipe não entender exatamente o que você está passando, o problema na maioria das vezes é do líder, isso pode refletir na entrega do liderado, pois a instrução passada não foi clara, questão da comunicação é tão importante e temos algo espetacular da PNL (Programação Neurolinguística), como podemos primeiro entender para depois ser entendido isso faz total diferença na comunicação, enquanto o líder se preocupa em entender antes de ser entendido primeiro conseguirá escolher os melhores argumentos para poder influenciar e persuadir a outra parte e levar essa conversa para uma direção produtiva (Franzoti, 2022).

A empatia, escuta ativa e comunicação assertiva são os três pilares da gestão humanizada tão desejável na pessoa do líder, é o caminho para consolidar uma equipe alta desempenho, outra questão muito relevante é entender que o líder sozinho pode ir mais rápido, já com a equipe chegará longe (Franzoti, 2022).

2.3 Liderança Humanizada X Indústria 4.0

A Indústria 4.0 ou Quarta Revolução Industrial implica na automação da produção, a eliminação de tarefas repetitivas e a integração de novas tecnologias, como, impressoras 3D, realidade aumentada e realidade virtual (Chiavenato, 2020).

A adoção dessa nova era industrial também significa uma maior responsabilidade das empresas em relação ao meio ambiente, à saúde e à segurança dos trabalhadores (Sátyro, 2020).



A importância da liderança humanizada no contexto empresarial contemporâneo

Ademais, a Indústria 4.0 também abre caminho para a eliminação da burocracia e a criação de novos modelos de negócios inovadores.

A Quarta Revolução Industrial ou Indústria 4.0, refere-se às grandes mudanças que vem ocorrendo nos últimos séculos no cenário industrial, devido às grandes mudanças e evolução tecnológica. Diante disso, Chiavenato (2021) elucida em uma entrevista para o Conselho Nacional de Administração em 2021, que a humanização no trabalho é um tema extremamente importante, mas é preciso contextualizar alguns pontos sobre o trabalho. Ao longo da história da humanidade sempre existiu o trabalho, contudo ocorreram acontecimentos marcantes, na antiga Grécia e no Império Romano o trabalho era reservado exclusivamente para escravos, já na Era Feudal, destacava-se trabalhos artesanais e na Era Industrial focava na produção industrial.

A quarta revolução industrial já está presente no cotidiano e precisa ser enfrentado como um desafio e, principalmente, é preciso preparar as pessoas para assumirem posições relevantes nessa Nova Era digital. Essa responsabilidade, segundo Chiavenato (2021), passa a ser de todos os envolvidos no processo organizacional. Pode-se afirmar que a tecnologia poderá proporcionar mais conforto, fazendo coisas mais agradáveis, mais sofisticadas e para que tudo isso aconteça é preciso preparar as pessoas nas organizações para este futuro digital. Citamos a humanização do Novo Mundo do trabalho, como preparar esse novo ambiente na rapidez com que essas mudanças e transformações estão acontecendo.

Nessa mesma linha de raciocínio, Barros (2021) aponta que o sucesso e a lucratividade de uma empresa dependem de como a cultura organizacional trabalha e a forma que está alinhada com bem-estar dos stakeholders, todos que trabalham esperam e buscam um retorno lucrativo e quem investe quer ter retorno pelo investimento, a produtividade é vital para lucro, tecnologias ajudam, mas a gestão humanizada nesse mundo onde rapidamente a tecnologia se tornou algo essencial, é de responsabilidade das empresas a preparação das pessoas para lidar e gerenciar seu âmbito de trabalho. A automação, robótica, algoritmos e inteligência artificial certamente trouxeram um trabalho mais sofisticado e agradável, onde as pessoas têm muito mais produtividade. Percebe-se que o mundo que está se formando um lugar transformador e tecnológico, mas é importante pensar na humanização do trabalho, certamente essa humanização trará mudanças radicais e somente através da aprendizagem organizacional e de uma cultura sistêmica educacional poderemos acompanhar essas mudanças.

A responsabilidade dessa aderência organizacional humanizada é das empresas, agir diferentemente de como foi na pandemia, já que todos foram pegos de surpresa. Encontra-se um momento diferente, agora sabemos quais são as possibilidades que terão no futuro organizacional, é preciso preparar as pessoas para essas mudanças, o momento é de prevenir, preparando, desenvolvendo e capacitando as pessoas para este universo tecnológico e humanizado (Barros, 2021).

Segundo Barros (2021), as empresas precisam ter uma visão voltada para uma cultura organizacional e foco em seu público interno, envolver comportamento e mentalidade é vital. Atualmente o grande problema é que toda organização é um complexo ecossistema, vive para efeito de congregar uma série de interesses das partes interessadas, os stakeholders. No caso de perguntar para uma profissional de marketing quem é o público estratégico mais importante da empresa, a resposta será os clientes, consumidores e envolverá até os intermediários, para o profissional da área de produção, seja na área industrial ou em operações na área não industrial, irá responder que são os fornecedores de recursos, preocupado com os insumos, materiais, equipamentos, máquinas e tecnologias necessárias para o processo produtivo, para profissional de finanças, irá responder o proprietário e acionista, aquele que traz o capital vital para operação e que está envolvido com a governança corporativa e para profissional da área de Gestão Humana, irá responder capital humano, referindo-se desde o presidente, diretores, gestores, supervisores e todos os colaboradores, ou seja, vemos que cada área da empresa está preocupada o seu departamento.

3. MÉTODO

O presente trabalho visou levantar as competências técnicas e comportamentais necessárias para atuação de um líder humanizado e verificar quais são os principais desafios que esses líderes estão enfrentando no cenário pós pandêmico. Além disso, mostrou os benefícios que os líderes humanizados podem proporcionar as empresas contemporâneas. Para isso, foi realizado, inicialmente, um levantamento de dados e uma revisão bibliográfica.

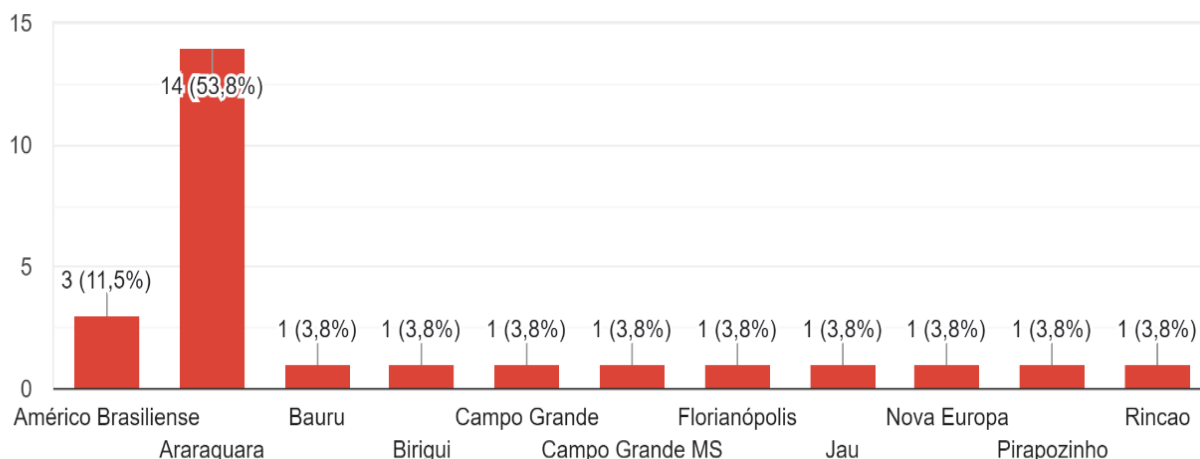
3.1 Dados demográficos dos participantes da pesquisa

A partir da revisão bibliográfica, foi realizada uma pesquisa, por meio de um questionário online, com 26 colaboradores que atuam na área comercial de diversas empresas

do país, com o objetivo de obter informações sobre a relação desses trabalhadores com seus líderes imediatos.

Os participantes atuam em diversas cidades, conforme o Figura 1 a seguir:

Figura 1: Localização dos participantes



Fonte: Dados baseado no questionário aplicado por meio do Google Forms, 2023

Destaca-se que dos 26 entrevistados, 17 (65,4%) declararam ser do gênero feminino e 9 (34,6%) do gênero masculino. No que tange a idade dos participantes, constatou-se que as idades variam de 20 a 55 anos.

O questionário foi estruturado a partir de sete questões objetivas, visando viabilizar o desenvolvimento da pesquisa, optou-se pela utilização do Google Forms, uma ferramenta online, gratuita e de fácil acesso de todos os participantes. Os resultados foram compilados em uma planilha para análise das informações obtidas.

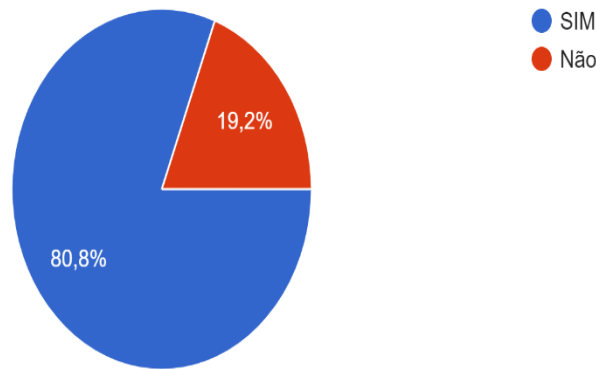
É a descrição precisa dos métodos, materiais, técnicas e equipamentos utilizados. Deve permitir a repetição do experimento ou estudo com a mesma exatidão por outros pesquisadores.

4. ANÁLISE E RESULTADOS

4.1 Informações sobre as mudanças ocorridas nas organizações

De acordo com a Figura 2 a seguir, pode-se verificar que 80,8% dos participantes apontam que a liderança da organização os mantém bem informados quanto às mudanças que ocorrem na empresa. Enquanto, 19,2% consideram que não são informados em relação as mudanças empresariais.

Figura 2: Informações sobre mudanças nas organizações



Fonte: Dados baseado no questionário aplicado por meio do *Google Forms*, 2023

Esses dados sugerem que a maioria (80,8%) das pessoas percebe que a liderança está cumprindo seu papel em manter os membros da equipe informados sobre questões relevantes e mudanças na organização. Manter as pessoas informadas sobre assuntos importantes e mudanças é uma prática fundamental para uma liderança eficaz. Quando os líderes mantêm os membros da equipe informados, eles promovem a transparência, a confiança e o engajamento. As pessoas se sentem mais conectadas com a organização, entendem melhor o contexto e têm clareza sobre as expectativas e direcionamentos.

Tal resultado vai de encontro ao que Fernandes (2019) aborda ao classificar o engajamento como uma das cinco atitudes fundamentais para se atingir uma gestão humanizada.

Por outro lado, a porcentagem de 19,2% que afirmam não receber informações importantes e sobre mudanças indica que há uma parcela significativa de pessoas que se sentem excluídas ou desinformadas. Isso pode ter efeitos negativos, como a falta de alinhamento com os objetivos e a diminuição do engajamento.

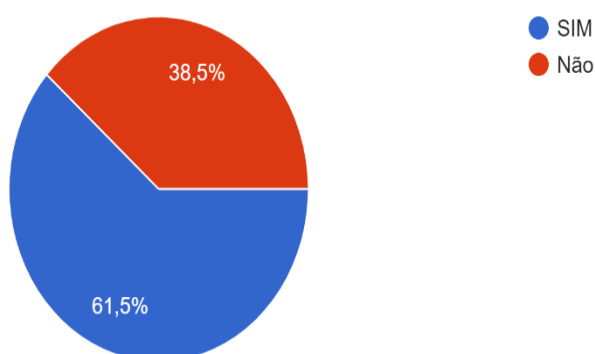
Com base nesses resultados, é importante que a liderança considere as necessidades de comunicação dos membros da equipe e busque melhorar as práticas de comunicação, garantindo que todos tenham acesso às informações relevantes e se sintam parte do processo de tomada de decisão. Isso pode envolver a implementação de canais de comunicação eficazes,

sessões de feedback e atualizações regulares para manter todos informados sobre as mudanças e acontecimentos na organização (Souza; Valadão, 2022).

4.2 Envolvimento das pessoas nas decisões da empresa

Com base nos resultados apresentados na Figura 3, pode-se concluir que a maioria dos participantes, 61,5%, afirma que a liderança as envolvem em decisões que afetam suas atividades e ambiente de trabalho, enquanto 38,5% afirmam o contrário.

Figura 2: Envolvimento das pessoas nas decisões da empresa



Fonte: Dados baseado no questionário aplicado por meio do *Google Forms*, 2023

Tal posicionamento, segundo Carvalho e Rua (2017), indica que uma parcela significativa dos participantes sente que a liderança não está envolvendo ativamente as pessoas nas decisões que afetam seu trabalho e ambiente. Isso pode ser um indicativo de uma abordagem de liderança mais centralizada ou autoritária, em que as decisões são tomadas de cima para baixo, sem a participação dos membros da equipe.

A falta de envolvimento das pessoas nas decisões que afetam suas atividades e ambiente de trabalho pode levar a uma série de desafios. Isso inclui uma possível falta de engajamento, motivação e senso de propriedade entre os membros da equipe. Além disso, a ausência de participação nas decisões pode levar a soluções menos eficazes e ao desperdício de talento e conhecimento que os membros da equipe podem oferecer.

Com base nesses resultados, é recomendável que a liderança considere adotar uma abordagem mais participativa, envolvendo ativamente as pessoas nas decisões que afetam seu trabalho. Isso pode incluir a criação de espaços para feedback, reuniões de equipe para tomada de decisões conjuntas e a promoção de uma cultura de colaboração e participação (Carvalho;

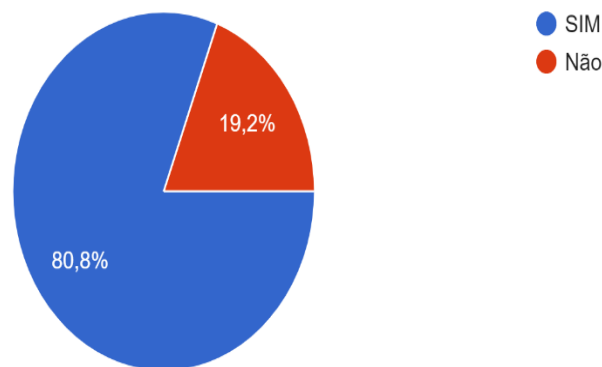
Elvio Carlos da Costa Costa, Viviani Regina Strozi da Silva

Rua, 2017). Ao envolver as pessoas nessas decisões, a liderança pode aproveitar o conhecimento, a experiência e as perspectivas diversas da equipe, o que pode levar a melhores resultados e maior satisfação dos membros da equipe.

4.3 Importância do/a colaborador/a de acordo com a posição na empresa

Na Figura 4 a seguir, mostra que 80,8% dos participantes, enfatizam que são consideradas importantes, independentemente, de sua posição na organização. Isso sugere que há um ambiente de trabalho que valoriza e reconhece o valor de cada indivíduo, independentemente de sua hierarquia ou posição na empresa.

Figura 4: Importância do(a) colaborador(a) de acordo com a posição na empresa



Fonte: Dados baseado no questionário aplicado por meio do *Google Forms*, 2023

Nessa perspectiva, Brown (2019) indica que a organização promova uma cultura inclusiva, em que todas as vozes sejam ouvidas e as contribuições sejam valorizadas. Isso é fundamental para promover o engajamento, a motivação e a produtividade entre os membros da equipe. Quando as pessoas se sentem importantes e valorizadas em sua organização, elas tendem a se dedicar mais ao trabalho e ter um maior senso de propósito e pertencimento.

No entanto, a porcentagem de 19,2% que afirma não ser considerada importante com base em sua posição na organização indica que ainda há espaço para melhorias. É importante que a liderança esteja atenta a essas preocupações e tome medidas para garantir que todas as pessoas se sintam valorizadas e respeitadas, independentemente de sua posição na hierarquia organizacional.

A importância da liderança humanizada no contexto empresarial contemporâneo

A liderança desempenha um papel fundamental em transmitir essa mensagem de valorização a todos os membros da equipe. Isso pode ser feito por meio de práticas de reconhecimento e valorização, fornecendo feedback construtivo e oportunidades de crescimento e desenvolvimento para todos os funcionários, independentemente de sua posição (Brown, 2019).

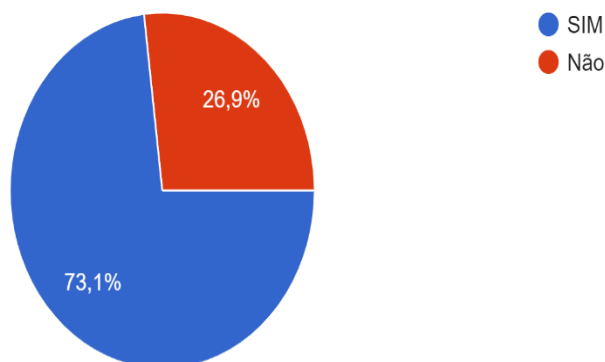
Ao criar um ambiente onde todas as pessoas são consideradas importantes, a organização promove uma cultura de colaboração, confiança e respeito mútuo. Isso pode ter um impacto positivo no clima organizacional e na retenção de talentos, além de incentivar um ambiente de trabalho mais saudável e produtivo.

4.4 Percepção do/a colaborador/a sobre tratamento (in)justo

Pode-se constatar, segundo a Figura 5 a seguir, que 73,1% dos participantes, acreditam que, se forem tratadas injustamente, serão ouvidas e eventualmente receberão um tratamento justo. Isso sugere que há uma percepção de que a organização tem mecanismos adequados para lidar com questões de injustiça e que os problemas serão abordados de maneira apropriada.

Tal posicionamento, é similar ao pensamento de Chiavenato (2020) que indica que existe um nível de confiança entre os membros da equipe de que suas preocupações serão levadas a sério e tratadas de forma justa. Isso é fundamental para promover um ambiente de trabalho saudável e garantir a equidade nas relações laborais.

Figura 5: Percepção do(a) colaborador(a) sobre tratamento injusto



Fonte: Dados baseado no questionário aplicado por meio do *Google Forms*, 2023

Contrariamente, a porcentagem de 26,9% que afirmam não acreditar que receberá um tratamento justo se for tratado(a) injustamente indica que existe uma parcela significativa de pessoas que têm dúvidas sobre a capacidade da organização de lidar de maneira adequada com questões de injustiça.

Elvio Carlos da Costa Costa, Viviani Regina Strozi da Silva

Para abordar essa preocupação, Chiavenato (2020) evidencia que é importante que a liderança tome medidas para fortalecer a confiança e a transparência nos processos de resolução de conflitos e tomada de decisões. Isso pode incluir a implementação de políticas claras de não discriminação, canais de denúncia seguros e confidenciais, além de processos de investigação justos e imparciais.

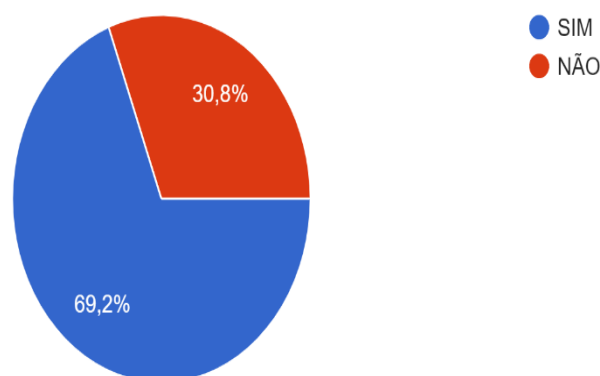
Além disso, o autor esclarece que a liderança deve se esforçar para estabelecer uma cultura organizacional que promova a justiça e a equidade, onde todos os membros da equipe sejam tratados de forma justa e igualitária.

Ao garantir que os membros da equipe se sintam ouvidos e confiantes de que suas preocupações serão tratadas adequadamente, a organização pode promover um ambiente de trabalho mais saudável, respeitoso e produtivo.

4.5 Percepção acerca do ambiente de trabalho

De acordo com a Figura 6 a seguir, verificou-se que 69,2% dos participantes alegam que seu local de trabalho é um lugar psicológica e emocionalmente saudável para trabalhar, conclusão sugere que a organização tem práticas e políticas que promovem o bem-estar dos funcionários, criando um ambiente onde as pessoas se sentem apoiadas, respeitadas e têm recursos disponíveis para lidar com questões relacionadas à saúde mental e emocional. Chiavenato (2021).

Figura 6: Percepção acerca do ambiente de trabalho



Fonte: Dados baseado no questionário aplicado por meio do *Google Forms*, 2023

Tal interpretação, conforme Chiavenato (2021) sugere que a liderança também deve garantir que as políticas e práticas organizacionais estejam alinhadas com a promoção do bem-

A importância da liderança humanizada no contexto empresarial contemporâneo

estar e da saúde emocional dos funcionários. Isso inclui a promoção de um ambiente de trabalho respeitoso, a prevenção do assédio e da discriminação, e o incentivo à comunicação aberta e construtiva. Ao criar um ambiente de trabalho psicológica e emocionalmente saudável, a organização pode melhorar a satisfação dos funcionários, a retenção de talentos e o desempenho geral da equipe (Chiavenato, 2021).

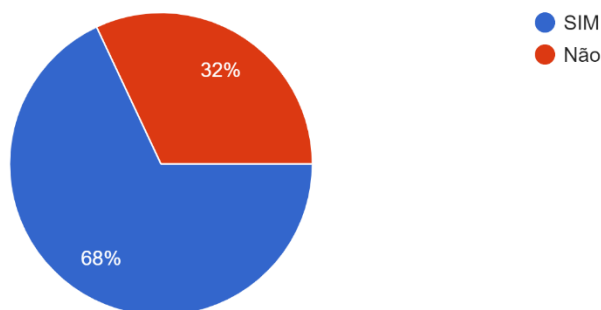
No entanto, a porcentagem de 30,8 % afirma que o local de trabalho não é um lugar psicológica e emocionalmente saudável, indicando que ainda há uma parcela significativa de pessoas que não têm essa percepção positiva. Isso pode indicar a presença de fatores ou situações que afetam negativamente o bem-estar dos funcionários, como altos níveis de estresse, falta de suporte emocional ou problemas relacionados à cultura organizacional.

Para abordar essa preocupação, é importante que a liderança esteja atenta aos desafios e às necessidades de bem-estar dos funcionários. Isso pode envolver a implementação de programas e políticas voltadas para a saúde mental, como acesso a recursos de suporte e aconselhamento, promoção de um equilíbrio saudável entre trabalho e vida pessoal, e a criação de uma cultura de apoio e abertura em relação a questões de saúde mental (Souza; Valadão, 2022).

4.6 Reconhecimento e valorização da liderança na percepção dos colaboradores

Com base nos resultados apresentados na Figura 7 a seguir, pode-se identificar que 68% dos participantes declaram que a liderança mostra interesse sincero por elas como pessoas, e não apenas como empregados. Isso indica que há uma percepção positiva em relação à liderança e ao seu envolvimento pessoal com os membros da equipe.

Figura 7: Reconhecimento e valorização da liderança junto aos colaboradores



Fonte: Dados baseado no questionário aplicado por meio do *Google Forms*, 2023

Sob esta ótica, Diniz (2018) elucida que a liderança demonstra uma preocupação genuína com o bem-estar e o desenvolvimento pessoal dos funcionários. Esse interesse sincero pode incluir o reconhecimento das necessidades individuais, o apoio ao crescimento profissional e pessoal, e o estabelecimento de relações de confiança e empatia com os membros da equipe.

Todavia, 32% dos participantes afirmam que não experimentar esse interesse sincero da liderança indica que ainda há uma parcela significativa de pessoas que sentem que seu valor como indivíduos não é reconhecido ou apreciado pela liderança.

Para abordar essa preocupação, Diniz (2018) aponta que é importante que a liderança se esforce para melhorar sua comunicação e conexão com os funcionários. Isso pode incluir a realização de reuniões individuais para ouvir suas preocupações e aspirações, fornecer feedback regular e construtivo, e demonstrar interesse genuíno em suas vidas e objetivos pessoais.

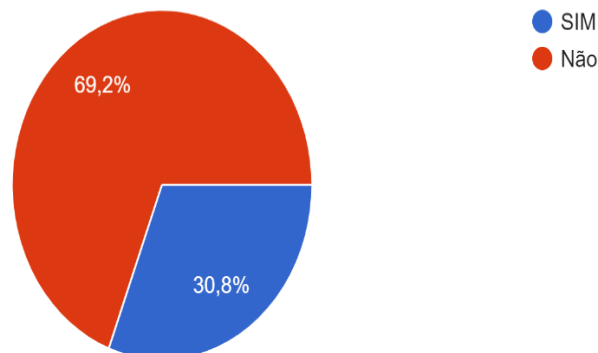
Além disso, o autor acrescenta que a liderança pode criar oportunidades para conhecer melhor seus funcionários, como eventos sociais, programas de mentoria ou atividades de desenvolvimento pessoal. Isso ajudará a construir um relacionamento mais forte e aprofundado, mostrando que a liderança valoriza e se importa com cada membro da equipe como pessoa.

Ao demonstrar um interesse sincero por seus funcionários como pessoas, a liderança pode fortalecer a confiança, o engajamento e o senso de pertencimento dentro da organização. Isso pode resultar em uma maior satisfação no trabalho, melhor desempenho e maior retenção de talentos.

4.7 Equilíbrio entre a vida pessoal e profissional

De acordo com a Figura 8, levantou-se que 69,2 dos participantes dizem que são encorajados pela liderança a equilibrar sua vida profissional e pessoal. Isso indica que a organização valoriza a importância de um equilíbrio saudável entre trabalho e vida pessoal e incentiva seus funcionários a priorizarem o bem-estar em todas as áreas de suas vidas.

Figura 8: Equilíbrio entre a vida pessoal e profissional



Fonte: Dados baseado no questionário aplicado por meio do *Google Forms*, 2023

Conforme Dolan (2020) a liderança reconhece a importância de uma abordagem equilibrada em relação ao trabalho e apoia os funcionários na busca desse equilíbrio. Isso pode incluir políticas de flexibilidade no horário de trabalho, incentivo ao uso de férias e licenças, promoção de uma cultura de respeito ao tempo pessoal e promoção de práticas saudáveis de trabalho.

Por outro lado, 30,8% dos participantes afirmam não serem encorajados pela liderança a equilibrar sua vida profissional e pessoal, indicando que ainda há uma parcela significativa de pessoas que sentem que não recebem o suporte necessário nessa área.

Para abordar essa preocupação, segundo Dolan (2020), é importante que a liderança esteja atenta às necessidades de equilíbrio entre trabalho e vida pessoal dos funcionários e tome medidas para promover uma cultura que valorize e apoie essa busca pelo equilíbrio.

Isso pode envolver a implementação de políticas de flexibilidade de horário, estabelecimento de limites claros entre trabalho e vida pessoal, promoção de práticas saudáveis de trabalho, como evitar horas extras excessivas e incentivar pausas regulares, e fornecimento de recursos e apoio para lidar com o estresse e a carga de trabalho (Dolan, 2020).

Ao encorajar e apoiar os funcionários na busca por um equilíbrio saudável entre trabalho e vida pessoal, a liderança pode contribuir para a satisfação dos funcionários, a redução do estresse e a melhoria do bem-estar geral. Isso também pode levar a uma maior produtividade e engajamento dos funcionários, resultando em benefícios para a organização como um todo.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com este trabalho, foi possível obter informações qualitativas relevantes para fomentar o debate sobre a importância de se pensar, atualmente, novas políticas de gestão interna com um caráter humanizado. Nota-se, com base nas informações obtidas, que, de um modo geral, as organizações buscam desenvolver uma relação de respeito e valorização dos profissionais, bem como alinhar os direcionamentos institucionais com os individuais.

Entretanto, constatou-se uma tendência de descontentamento que se fez presente na maioria dos questionamentos. Essa informação é de grande relevância, pois demonstra que muitas empresas estão defasadas no que tange ao tipo de relação entre a organização e o colaborador, tornando visível, assim, que a Liderança Humanizada é cada vez mais necessária nas empresas.

No entanto, é importante ressaltar que a implementação de uma liderança humanizada não é uma tarefa fácil e requer comprometimento e esforço contínuo. Os líderes e gestores devem estar dispostos a se adaptar às necessidades dos seus liderados, a reconhecer o valor de cada indivíduo e a promover uma cultura organizacional que valorize o bem-estar e o desenvolvimento pessoal e profissional de todos.

A implementação desses conceitos pode levar a um ambiente de trabalho mais positivo, colaborativo e produtivo, o que pode resultar em benefícios significativos para os funcionários e para a empresa como um todo. Em resumo, a liderança e gestão humanizada são conceitos vitais para o sucesso das organizações modernas.

A pandemia da COVID-19 trouxe desafios sem precedentes para as organizações e para a liderança em todo o mundo. Nesse contexto, a liderança humanizada tornou-se ainda mais crucial para apoiar os colaboradores durante tempos de incerteza, ansiedade e mudanças significativas nas condições de trabalho.

A liderança humanizada envolve a preocupação genuína com o bem-estar e as necessidades dos colaboradores, reconhecendo-os como seres humanos completos, além de funcionários. Durante a pandemia, isso pode se manifestar de várias maneiras:

Comunicação clara e empática: Líderes humanizados se comunicam de forma transparente, compartilhando informações importantes sobre a situação da pandemia, medidas



A importância da liderança humanizada no contexto empresarial contemporâneo

de segurança e impactos nos negócios. Eles também demonstram empatia e compreensão pelas preocupações e dificuldades dos colaboradores.

Flexibilidade e apoio ao equilíbrio entre trabalho e vida pessoal: A pandemia trouxe desafios únicos para o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal. Líderes humanizados reconhecem isso e oferecem flexibilidade aos colaboradores, permitindo horários de trabalho ajustados, respeitando limites e encorajando pausas regulares para descanso e autocuidado.

Apoio emocional e mental: A liderança humanizada está atenta às necessidades emocionais e mentais dos colaboradores. Durante a pandemia, isso pode envolver a oferta de recursos de apoio à saúde mental, como sessões de aconselhamento, programas de bem-estar e orientações para lidar com o estresse e a ansiedade.

Reconhecimento e valorização: Líderes humanizados reconhecem os esforços e contribuições dos colaboradores, mesmo em meio a desafios extraordinários. Eles expressam gratidão e valorizam o trabalho da equipe, proporcionando um ambiente de reconhecimento e motivação.

Desenvolvimento e aprendizado: Líderes humanizados aproveitam a oportunidade para incentivar o desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores durante a pandemia. Isso pode incluir a oferta de treinamentos online, programas de aprendizado virtual e a promoção de um ambiente de aprendizado contínuo.

No entanto, é importante reconhecer que nem todas as lideranças foram igualmente eficazes na adoção de uma abordagem humanizada durante a pandemia. Alguns líderes podem ter enfrentado desafios em lidar com a crise e suas consequências, enquanto outros podem ter se destacado na sua capacidade de se adaptar e apoiar suas equipes de maneira humana e compassiva.

Em última análise, a liderança humanizada pós-pandemia deve se concentrar em aprender com as experiências da crise e buscar maneiras de promover um ambiente de trabalho que priorize o bem-estar e a saúde dos colaboradores, ao mesmo tempo em que estimula o engajamento, a produtividade e o crescimento profissional.

Por fim, espera-se que o presente trabalho sirva de base para futuras a respeito do tema, provendo informações que contribuam para um avanço das políticas de gestão das empresas brasileiras.

6. REFERÊNCIAS

- BARROS, Claudius D'Artagnan C. **Missão: Qualidade – Uma autobiografia profissional**. 3ª Edição. Editora Qualitymark, 2021.
- BROWN, Brené. **A coragem para liderar: Trabalho duro, conversas difíceis, corações plenos**. 13ª edição. BestSeller, 2019.
- CARVALHO, Abel; RUA, Orlando Lima. **Gestão de Recursos Humanos: Abordagem das Boas Práticas**. N.p., Vida Econômica Editorial, 2017.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel da Gestão do Talento Humano**. Brasil, Editora Atlas, 2020.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Remuneração, Benefícios e Relações de Trabalho: como reter talentos na organização**. Brasil, Editora Atlas, 2021.
- DINIZ, Daniela. **Grandes líderes de pessoas**. 1ª Edição. Benvirá, 2018.
- DOLAN, Kevin et al. **Diversity still matters**. McKinsey Quarterly, 2020.
- FERNANDES, Márcio. **Filosofia de Gestão**. 1ª Edição. Portfolio-Penguin, 2019.
- FRANZOTI, Ana Paula. **Liderança Humanitária**. São Paulo: Alta Gestão, 2022.
- MENDES, Diego C.; FILHO, Horacio Nelson Hastenreiter; TELLECHEA, Justina. A realidade do trabalho Home Office na atipicidade pandêmica. **Revista Valore**, Volta Redonda, 5 (edição especial): 160-191, 2020.
- MURARO, Marco. **Liderança Humanitária**. São Paulo: Alta Gestão, 2022.
- SÁTYRO, Walter C. **Indústria 4.0: Conceitos e Fundamentos**. 2ª Edição. Editora Blucher, 2020.
- SOUZA, Fabiana S. Perdi; VALADÃO, Adriana. **Liderança Humanitária**. São Paulo: Alta Gestão, 2022.