



**RAFAEL EDUARDO MEDEIROS**

## **LIDERANÇA HUMANIZADA**

Trabalho apresentado ao curso MBA Executivo em Desenvolvimento Humano de Gestores, Pós-Graduação *lato sensu*, Nível de Especialização, do Programa FGV Management da Fundação Getulio Vargas, como pré-requisito para a obtenção do Título de Especialista.

**Edmarson Bacelar Mota**

**Coordenador Acadêmico Executivo**

**Fernando Oliveira de Araujo**

**Orientador**

**Curitiba – PR**

**2018**

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

PROGRAMA FGV MANAGEMENT

MBA EXECUTIVO EM DESENVOLVIMENTO HUMANO DE GESTORES

O Trabalho de Conclusão de Curso,

**Liderança Humanizada,**

elaborado por Rafael Eduardo Medeiros e aprovado pela Coordenação Acadêmica, foi aceito como pré-requisito para a obtenção do certificado do Curso de Pós-Graduação *lato sensu* MBA Executivo em Desenvolvimento Humano de Gestores, Nível de Especialização, do Programa FGV Management.

Curitiba, 17 de fevereiro de 2018.

---

Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

---

Fernando Oliveira de Araujo

Orientador

## **TERMO DE COMPROMISSO**

O aluno Rafael Eduardo Medeiros, abaixo assinado, do curso de MBA Executivo em Desenvolvimento Humano de Gestores, Turma DHG6-Curitiba (1/2016) do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE, no período de 08/07/2016 a 17/02/2018, declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado Liderança Humanizada, é autêntico e original.

Curitiba, 17 de fevereiro de 2018.

---

Rafael Eduardo Medeiros

## RESUMO

Este trabalho pretende tratar do estudo da liderança humanizada, evidenciando as características fundamentais para que se possa desenvolver essa habilidade. A busca pelo entendimento e compreensão desse tema consiste em um grande anseio humano, portanto, a liderança é frequentemente alvo de estudo de diversos pesquisadores e especialistas da área. A partir da década de 1930, com a divulgação dos *Estudos de Hawthorne*, a liderança passa a ser vista de forma diferenciada, passando a considerar o bem estar das pessoas como principal fator a contribuir com a produtividade das equipes. A liderança humanizada acontece quando o líder está comprometido em atender as necessidades individuais dos trabalhadores, considerando suas particularidades únicas e entendendo que cada pessoa merece tratamento diferenciado. Para tratar sobre o tema, os objetivos deste estudo são: a) conceituar o que é liderança humanizada; b) entender sua origem e primeiros estudos sobre o tema; c) definir as principais características deste estilo de liderança; d) identificar técnicas e ferramentas práticas para aplicação desse conceito. Para consecução desses objetivos fez-se o levantamento de informações de diversos autores a fim de discutir o assunto e criar novas linhas de pensamento, trazer reflexões e entendimentos sobre o tema citado.

**Palavras Chave:** Liderança humanizada. Gestão de pessoas. Líder. Produtividade.

## **ABSTRACT**

This work intends to deal with the study of the humanized leadership, evidencing the fundamental characteristics so that this ability can be developed. The quest for understanding of this theme is a great human desire, therefore, the leadership is frequently the object of study by several researchers and specialists in the field. From the 1930s onwards, with the publication of the Hawthorne Studies, leadership starts to be seen in a different way, considering the well-being of people as the main factor contributing to the productivity of the teams. Humanized leadership happens when the leader is committed to attend the individual needs of the workers, considering their particularities and understanding that each person deserves differentiated treatment. To discourse the theme, the objectives of this study seek to: a) conceptualize what is humanized leadership; b) understand it's origin and first studies on the subject; c) define the main characteristics of this leadership style; d) identify techniques and practical tools for the application of this concept. In order to achieve these objectives, it was collected information from several authors to discuss the theme and create new lines of thought, bring reflections and understandings about the topic mentioned.

**Key Words:** Humanized leadership. People management. Leader. Productivity.

## **LISTA DE TABELAS**

TABELA 1 – DIFERENÇAS ENTRE LÍDER E ADMINISTRADOR.....	5
TABELA 2 – COMPORTAMENTO DO LÍDER DE ACORDO COM OS ESTILOS DE LIDERANÇA.....	7
TABELA 3 – CARACTERÍSTICAS DA LIDERANÇA HUMANIZADA.....	12

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>1</b>
1.1. FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA.....	1
1.2. OBJETIVOS.....	2
1.2.1. OBJETIVO GERAL.....	2
1.2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	2
1.3 DELIMITAÇÕES DO ESTUDO.....	2
1.4 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA.....	2
1.5 METODOLOGIA .....	3
1.5.1. FORMA DE DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO.....	3
<b>2. DESENVOLVIMENTO.....</b>	<b>4</b>
2.1 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....	4
2.1.1. PAPEL DO LÍDER.....	4
2.1.2. ESTILOS DE LIDERANÇA.....	6
2.1.3. CONCEITO DE LIDERANÇA HUMANIZADA.....	8
2.1.4. CARACTERÍSTICAS DO LÍDER HUMANIZADO.....	10
2.1.5. FERRAMENTAS PARA GESTÃO HUMANIZADA.....	13
<b>4. CONCLUSÕES.....</b>	<b>14</b>
<b>5. POSSÍVEIS DESDOBRAMENTOS.....</b>	<b>15</b>
<b>6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>16</b>

# 1. INTRODUÇÃO

## 1.1. FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

Liderança é um tema grandemente explorado em organizações públicas e privadas, uma vez que faz-se necessário a presença de um líder para que haja uma equipe. Entretanto, por mais que existam pessoas exercendo cargos de liderança, nem sempre elas estão bem preparadas para cumprir com as responsabilidades e compromissos que um líder deve assumir. A falta de preparo do líder pode causar problemas em todos os setores de uma organização, colocando em risco até mesmo a sobrevivência da empresa. A fim de evitar o colapso corporativo, líderes que sabem a importância do seu papel têm buscado conhecimentos e formas diferenciadas de exercer a liderança no mercado de trabalho. Apesar do conhecimento teórico se fazer útil e de extrema importância, é a experiência prática que irá forjar na pessoa as qualidades indispensáveis que o líder necessita para conduzir uma equipe com excelência. Deve-se manter em mente que, assim como todo processo de evolução, a construção de qualidades e virtudes de um líder não ocorre no curto prazo. Quantificar o tempo necessário para a formação de um líder é impossível, uma vez que deve ser considerada a individualidade de cada pessoa, a qual possui seu próprio tempo de aprendizagem e desenvolvimento.

Cada líder possui sua própria personalidade e características, sejam elas favoráveis ou prejudiciais. Embora existam diversas teorias sobre os estilos de liderança, a partir da década de 1930 começa a ganhar força um novo conceito, intitulado de liderança humanizada. Esse termo começou a ser moldado após o estudo realizado por Mayo (1933), o qual veio a se tornar conhecido como *Efeito Hawthorne*. A liderança humanizada, em resumo, consiste na valorização dos liderados através da empatia, compaixão e carisma.

Albuquerque, Abbud & Kaltenbach (2012) em sua obra, afirmam que uma das questões mais polêmicas da liderança é saber se o líder nasce pronto ou não. Após desenvolverem ideias, concluem que assim como ocorre na natureza, nada nasce pronto. O ser humano possui a capacidade de engrandecer ao longo da vida e pode desenvolver-se da forma que desejar. Com base nisso, o presente estudo visa esclarecer o seguinte questionamento: Quais são as habilidades e virtudes necessárias para desenvolver a liderança humanizada?

## 1.2. OBJETIVOS

### 1.2.1. OBJETIVO GERAL

- Evidenciar as características fundamentais para que se possa desenvolver a liderança humanizada, a fim de criar novas linhas de pensamento, reflexões e entendimento sobre o tema citado.

### 1.2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Para desenvolver o presente estudo, este trabalho científico possui os seguintes objetivos específicos:

- Conceituar o que é liderança humanizada.
- Entender sua origem e primeiros estudos sobre o tema.
- Definir as principais características deste estilo de liderança.
- Identificar técnicas e ferramentas práticas para aplicação desse conceito.

## 1.3 DELIMITAÇÕES DO ESTUDO

Este projeto de pesquisa delimitou-se em coletar e analisar informações a respeito do tema liderança humanizada, procurando evidenciar as características essenciais que líderes e gestores atuais necessitam para poder aplicá-las no ambiente de trabalho.

## 1.4 JUSITIFICATIVA E RELEVÂNCIA

O motivo que impulsionou a realização deste trabalho foi a necessidade de entender com profundidade o tema liderança humanizada através da definição das características necessárias e essenciais para sua aplicação, de forma que líderes e gestores possam alcançar melhores resultados em suas organizações através do gerenciamento humanizado de suas equipes.

## 1.5 METODOLOGIA

### *1.5.1. FORMA DE DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO*

A metodologia adotada para este presente trabalho foi a de pesquisa e revisão bibliográfica, sendo inicialmente realizada através de uma abordagem quantitativa, e posteriormente, qualitativa. A fim de explorar e analisar as informações sobre esse assunto utilizaram-se diversos artigos científicos, periódicos, livros e dissertações sobre o tema citado.

A busca de informações foi realizada em meio físico e digital, onde todo o material encontrado passou necessariamente por uma triagem cujo objetivo foi de selecionar os trabalhos que continham as maiores contribuições ao tópico. Por fim, realizou-se a compilação de dados e discussão dos resultados.

## 2. DESENVOLVIMENTO

### 2.1 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

#### 2.1.1. PAPEL DO LÍDER

Podem-se identificar dois papéis fundamentais que todo líder eficaz possui. O primeiro é o papel carismático. Aqueles que exercem a liderança devem aprender, entender e compreender a dinâmica do comportamento humano, ou seja, o líder eficaz é aquele que se mostra um verdadeiro especialista em pessoas. Através do carisma, o líder consegue com que seus liderados queiram fazer aquilo que é preciso fazer, e não apenas o façam por obrigação ou medo de perderem seus cargos. A liderança pode ser desempenhada com maior eficiência quando o foco está nas relações humanas da equipe (VRIES, 1997; ALBUQUERQUE, ABBUD & KALTENBACH, 2012).

O segundo papel fundamental que o líder eficaz possui é a função instrumental. Aquele que exerce a liderança deve possuir uma visão de futuro definida para toda sua equipe e organização, capacidade para delegar funções e tarefas adequadas às capacidades e habilidades de seus liderados, e por fim, o líder deve incentivar e motivar sua equipe, não se esquecendo de recompensar aqueles realizam um bom trabalho (VRIES, 1997).

Através da tomada de decisão do líder, traçam-se novos caminhos e direções que podem alterar o rumo de toda uma instituição. Por esse motivo, Senge (2005) afirma que líderes são agentes de mudança, e ainda os compara à figura de um herói capaz de resolver os diversos problemas e desafios de uma corporação:

“Os líderes promovem mudanças. É isso que esperamos dos verdadeiros líderes hoje em dia. [...] As empresas buscarão continuamente um herói capaz de recompensar os acionistas, motivar funcionários arredios à mudança e sem medo de tomar decisões duras.”

O papel exercido pelo líder caracteriza-se pelo forte vigor e persistência durante a busca de um objetivo definido, assim como pela destreza, criatividade e originalidade na resolução de problemas. O líder, para que possa liderar, deve fundamentalmente possuir iniciativa em situações sociais. Essa capacidade, além de fazer toda a diferença na vida de uma pessoa, é a semente que faz nascer o líder adormecido no interior de cada ser humano, e

através de sua prática ao longo do tempo, forja-se o futuro líder. (STOGDILL, 1974; ALBUQUERQUE, ABBUD & KALTENBACH, 2012).

Ainda sobre a função e papel do líder, Vries (1997) afirma:

“A arte da liderança é criar o tipo de ambiente em que as pessoas tenham grandes experiências e, envolvidas na excitação com suas tarefas, percam seu sentido de tempo. Para que isso aconteça, os líderes precisam passar aos liderados uma sensação de controle, de domínio sobre aquilo que estão fazendo.”

Frequentemente os termos “líder” e “administrador” se confundem por se tratar de funções referentes à gestão e ao gerenciamento. Contudo, vale ressaltar que o papel do líder não é o mesmo papel do administrador. A importância de saber diferenciar esses dois conceitos é referente à melhor compreensão das necessidades específicas requeridas pelas organizações na resolução de seus problemas.

É de grande importância destacar que a função de líder não substitui a função de administrador, e o contrário também se faz verdadeiro. Entender as diferenças entre esses dois conceitos evita com que eles sejam empregados de forma inadequada.

Bennis (1989) pesquisou e identificou as principais características de líderes e administradores. Na Tabela 1 podemos comparar os principais pontos dessas categorias.

<i>Líder</i>	<i>Administrador</i>
Inovador	Convencional
Original	Comum
Foco nas pessoas	Foco nos sistemas e estruturas
Inspira confiança	Apoia-se no controle
Perspectiva de longo prazo	Visão em curto prazo
Pergunta “o quê” e “Por quê”	Pergunta “como” e “quando”
Possui os olhos no horizonte	Possui os olhos nos limites
Busca desafios	Aceita o <i>status quo</i>
Traz a sua própria essência	Segue o papel de bom soldado
Faz a coisa certa	Faz certo as coisas

*Tabela 1: Diferenças entre líder e administrador.*

*Fonte: Bennis (1989).*

### 2.1.2. ESTILOS DE LIDERANÇA

Visando entender de forma estruturada a relação do líder com seus subordinados, surgiram diversas teorias sobre os estilos de liderança. Definir as características e entender o comportamento de cada tipo de líder auxilia no relacionamento entre ambas as partes.

As teorias sobre estilos de liderança estudam o tema de forma a identificar o comportamento do líder referente àquilo que ele faz. (CHIAVENATO, 2003).

Os pesquisadores Lewin, Lippitt e White (1939) desenvolveram estudos para isolar os estilos de comportamento do líder. Definiram-se assim três tipos principais de liderança, que receberam a denominação de: autocrática, democrática e liberal.

A liderança autocrática possui o poder centralizado no líder, que exerce um comportamento autoritário e de submissão com seus liderados. O trabalho desenvolve-se apenas com a presença do líder. As ações do grupo são claramente definidas e a produtividade é elevada, em contrapartida, fatores como criatividade, automotivação e autonomia são baixas (MARQUIS & HUSTON, 2015).

A liderança democrática possui como característica o trabalho em conjunto. Todos os membros da equipe são informados igualmente sobre as finalidades da organização e seus respectivos papéis dentro desse contexto. Líder e subordinado desenvolvem uma comunicação espontânea e honesta, e quando conduzida de maneira correta, cria-se uma grande integração entre toda a equipe. O foco desse estilo de liderança não é o domínio, mas sim a persuasão e aprendizagem em equipe, pode-se afirmar que a qualidade da produção do líder democrático é a maior entre os três estilos (KRON & GRAY, 1994; MARQUIS & HUSTON, 2015; MCEWEN & WILLS, 2009).

Por fim, a liderança liberal possui ênfase na autonomia do grupo, apresentando ausência de controle, pouca comunicação e dispersão na tomada de decisão. Devido a grande liberdade presente nesse estilo, o senso de iniciativa e realização dos liderados pode ser afetado, causando um ambiente de trabalho desorganizado e sem motivação. Se conduzida de forma inadequada, pode gerar comportamentos individualistas e agressivos entre a equipe, assim como pouco respeito pela figura do líder. Entretanto, quando os membros da equipe entendem seus direitos e deveres na corporação, encontram-se motivados, entusiasmados e direcionados, esse estilo de liderança resulta em muita criatividade e produtividade (KRON & GRAY, 1994; MARQUIS & HUSTON, 2015).

Chiavenato (2005) relaciona o comportamento do líder de acordo com as características de cada um desses estilos no processo de trabalho, conforme se pode observar na Tabela 2.

	<b>Liderança Autocrática</b>	<b>Liderança Democrática</b>	<b>Liderança Liberal</b>
<b>Tomada de decisão</b>	Não há participação da equipe nesse momento. Apenas o líder decide e fixa diretrizes.	As decisões e diretrizes são debatidas e discutidas por toda a equipe sob a condução do líder.	Pouca participação do líder, os liderados possuem autonomia para decisões em grupos ou individuais.
<b>Execução do trabalho</b>	O líder determina a forma de execução das tarefas e entrega as providências na medida do necessário.	A própria equipe determina as providências e técnicas necessárias para execução. O líder atua como aconselhador.	A participação do líder é limitada, colocando-se a disposição apenas se solicitado.
<b>Divisão do trabalho</b>	Cabe ao líder decidir qual tarefa ficará para cada liderado, assim como definir as pessoas que trabalharão juntas.	Fica a critério da equipe decidir qual tarefa caberá a cada um, assim como a forma em que juntarão para executar a tarefa.	O líder não define a divisão de tarefas. A escolha dos grupos de trabalho fica por conta da equipe.
<b>Participação</b>	O líder é dominador nos elogios e críticas ao trabalho de cada liderado.	O líder mostra-se um membro do grupo, motivando a equipe através dos fatos, elogios ou críticas.	O líder não avalia a participação e desempenho da equipe. Opina apenas quando questionado.

*Tabela 2. Comportamento do líder de acordo com os estilos de liderança.*

*Fonte: Chiavenato (2005).*

### 2.1.3. CONCEITO DE LIDERANÇA HUMANIZADA

O assunto liderança tem sido abordado em diferentes estudos realizados por psicólogos, sociólogos, administradores e diversos outros profissionais que se interessam e vivenciam esse tema. Grandes avanços foram observados nessa área após os experimentos realizados em *Hawthorne*, na década de 1930.

Os *Estudos de Hawthorne* tiveram início no ano de 1924 através de um experimento desenvolvido na indústria *Western Electric Company* localizada na cidade de *Hawthorne*, Chicago - Estados Unidos. Porém, foi apenas no ano de 1927 quando dois grandes pesquisadores de Harvard, Elton Mayo e Fritz Roethlisberger, juntaram-se ao estudo para contribuir com suas experiências e alcançar avanços significativos no tema de estudo.

O experimento inicialmente procurava identificar a influência dos fatores físicos e fisiológicos na produtividade dos trabalhadores, porém, no decorrer do estudo observou-se que os aspectos sociais, psicológicos e humanos exerciam maior influência sobre a produtividade dos trabalhadores (MAYO, 1933).

Um grupo de jovens operárias teve aumento em sua produtividade após receberem melhores tratamentos no ambiente de trabalho. Os responsáveis pelo experimento concluíram que apesar das condições materiais de trabalho ser importante, os aspectos sociais, psicológicos e humanos nas relações entre os trabalhadores exercem maior influência sobre a produtividade. Dentre as mudanças implantadas estavam benefícios como intervalos maiores para descanso, saídas do trabalho uma hora adiantado, eliminação do trabalho aos sábados, e principalmente, entrevistas particulares para consultar a opinião dos indivíduos sobre as decisões a serem tomadas. (MAYO, 1933).

Em resumo, os trabalhadores passaram a trabalhar de forma mais produtiva por se sentirem importantes para a empresa. A relação que se desenvolveu no ambiente de trabalho, entre a empresa e os operários, trouxe maior produtividade, sociabilidade, valorização e realização pessoal. A descoberta da influência desses fatores no comportamento dos colaboradores ficou conhecida como *Efeito Hawthorne*, que em outras palavras é o efeito causado pela valorização humana do trabalhador na produtividade das organizações.

Maximiano (2002), sobre o *Efeito Hawthorne*, conclui que os trabalhadores ao sentirem-se valorizados pelos líderes, mudam seus comportamentos de forma a trabalhar mais eficientemente e tornam-se capazes de produzir maiores resultados.

A partir do entendimento da influência que as relações humanas exercem no ambiente de trabalho, os líderes e administradores não poderiam mais ignorar os benefícios de se criar bons relacionamentos com os trabalhadores, e assim a prática da liderança humanizada começa a ganhar destaque nas organizações.

Para Vergara (2003) entende-se como empresa humanizada aquela que assegura a seus trabalhadores o direito à livre expressão, igualdade, respeito, autonomia, garante o autodesenvolvimento e autodeterminação de seus colaboradores. Esse conjunto de características formam líderes humanizados que se mostram comprometidos com o desenvolvimento humano de sua equipe.

A compreensão das pesquisadoras Vechia e Mozzato (2015) sobre o tema é descrita da seguinte maneira:

“Por liderança humanizada entende-se um fenômeno psico-social observado no relacionamento entre líderes e seguidores, que centraliza o debate e a atenção sobre a pessoa, seus atos, seu próprio sentido e seu papel central em todo processo de atividade organizada.”

Segundo Tenório (2005) a liderança humanizada atua no nível de pensar, organizar, coordenar e compreender o ser humano em conjunto com a organização, instalando assim uma relação de “empregado-parceiro” entre o líder e seus liderados.

A liderança humanizada é uma abordagem contemporânea que possui foco na gestão de pessoas através da construção de bons relacionamentos. Preocupa-se com o bem estar das pessoas juntamente com o desempenho da organização (TREVISAN, 2016; CHANLAT, 2004). Para Machado (2012):

“Na Liderança Humanizada o líder reconhece quem são os seus colaboradores e o que eles têm de melhor. Neste espaço, nasce ideias, aumenta a produtividade, melhora a comunicação e o relacionamento intrapessoal. Cria-se uma empresa na qual as pessoas são inspiradas a melhorar sempre [...]. Contudo, percebeu-se que um grande líder é aquele que trabalha com o conceito de Liderança Humanizada, visto que toda a organização passa grande parte do seu dia, grande parte da sua vida, trabalhando. Portanto, começou-se a desenvolver a humanização no trabalho. A consequência disso é a melhoria da qualidade de vida, assim aumentando o rendimento profissional e pessoal do colaborador.”

#### 2.1.4. CARACTERÍSTICAS DO LÍDER HUMANIZADO

No cenário econômico, o desafio da liderança faz-se cada vez maior. Métodos arcaicos que tratam o indivíduo com desrespeito e indiferença estão fadados a fracassar. Diante disso, o líder contemporâneo deve estar atento às mudanças contínuas que ocorrem nos modelos de gerenciamento, procurando dominar as técnicas e práticas úteis, a fim de obter o melhor desempenho de sua equipe. Para se tornar um líder humanizado, é preciso aprender, desenvolver e aperfeiçoar algumas competências essenciais para que se possam alcançar grandes resultados nesse importante papel.

Dentre as diversas características que podem ser úteis na construção da liderança humanizada, algumas ganham maior destaque na visão de alguns autores. Cury (1999; 2004; 2015) conduziu diversos estudos e formulou a Teoria da Inteligência Multifocal, que quando aplicada à liderança traz a essência da gestão humanizada com foco nas pessoas. O autor identifica oito características que líderes precisam desenvolver no exercício da liderança humanizada:

- **1ª Característica:** Aprende com a experiência dos outros. O líder humanizado entende que qualquer pessoa de sua equipe possui algo favorável a ensinar, independente da categoria hierárquica, todos podem aprender com todos. É inteligente da parte do líder usar o conhecimento de seus liderados a favor do grupo ao invés de crer que apenas ele detém as melhores respostas.
- **2ª Característica:** Coloca-se no lugar dos outros. Essa característica pode ser resumida pela virtude denominada empatia, que se traduz na capacidade psicológica de sentir as mesmas emoções que outra pessoa sentiria caso estivesse na mesma situação. A empatia leva as pessoas a quererem se ajudar umas às outras, sendo de grande importância para que haja cooperação entre os trabalhadores de uma organização.
- **3ª Característica:** Faz escolhas inteligentes. Como o líder humanizado valoriza a opinião e participação de seus liderados, o processo para tomada de decisão é realizado de maneira colaborativa e com maiores chances de ser assertiva. Apesar da participação de todos nas escolhas, o líder precisa ter a sabedoria para fazer o que é certo, e não apenas o que é fácil.

- **4ª Característica:** Atua com resiliência. O líder resiliente é aquele que sabe se adaptar as situações e as mudanças constantes que ocorrem no meio externo, é a capacidade de lidar com seus próprios problemas, vencer obstáculos e não ceder à pressão, independente da situação enfrentada. Essa característica também diz respeito à habilidade de tomar medidas que minimizam os problemas quando surgem situações inesperadas.
- **5ª Característica:** Transforma sonhos em projetos de vida. O modelo de liderança que possui foco nas pessoas é melhor empregado quando se possui definido uma visão de futuro no curto, médio e longo prazo. Definir com clareza quais os objetivos que a empresa busca alcançar, e principalmente, agir em direção a eles, é um dos fatores que exerce maior influencia sobre a produtividade de uma equipe, uma vez que o exemplo do líder traz motivação para todo o grupo.
- **6ª Característica:** Gerencia suas próprias emoções. É impossível atender às necessidades pessoais, emocionais e psicológicas dos trabalhadores se o líder não estiver emocionalmente equilibrado consigo mesmo. O desequilíbrio emocional do líder acarreta problemas na liderança devido à falta de confiança e respeito que pode se instalar na mente dos liderados. Para que o líder possa liderar através do exemplo, ele deve estar mentalmente e emocionalmente equilibrado, assim terá melhores condições para gerenciar, inspirar e motivar sua equipe de forma adequada.
- **7ª Característica:** Possui comunicação eficaz. A habilidade de transferir sua mensagem de forma clara e objetiva para que todos entendam perfeitamente é uma grande virtude do líder humanizado. Sem que haja compreensão e aceitação de suas ideias, o líder perde força no processo de liderança, desenvolver essa habilidade é essencial para se criar bons relacionamentos com os liderados.
- **8ª Característica:** Constrói sua própria história. Tanto na liderança humanizada quanto na liderança convencional, o líder deve possuir autorresponsabilidade para assumir as consequências de suas escolhas, sejam elas positivas ou negativas. O líder que tira a responsabilidade de si mesmo perde poder, pois quando a culpa é do outro, significa que a situação está fora de seu controle.

Como foi possível evidenciar, diversos são os atributos que um líder humanizado pode apresentar. A Tabela 3 abaixo mostra, segundo a interpretação de Natsume (2015), quais são as características essenciais para desenvolver esse estilo de liderança:

<b>Característica</b>	<b>Descrição</b>
<b>Autoconhecimento</b>	O líder precisa entender de forma clara suas capacidades e habilidades, pontos fortes e fracos. Dessa forma, é possível identificar como aperfeiçoar suas competências a fim de tornar-se um profissional cada vez mais completo.
<b>Inteligência Emocional</b>	Cabe ao líder humanizado desenvolver seu equilíbrio, sensatez, serenidade e discernimento para administrar tanto suas próprias emoções, como as de seus liderados.
<b>Paciência</b>	A paciência é uma característica fundamental da liderança humanizada para que se possa agir com respeito com os indivíduos. Paciência traz junto consigo qualidades como autocontrole, empatia e maturidade.
<b>Gentileza</b>	Gentileza é um princípio básico de relações humanas, necessário para que o líder consiga a cooperação de seus liderados. Mostrar-se gentil é sinal de educação, respeito e simpatia.
<b>Altruísmo</b>	Essa característica mostra a capacidade que o líder possui para deixar de lado seu egoísmo e anseios particulares para atender os interesses das pessoas e do negócio em si, visando sempre o melhor para todos.
<b>Honestidade</b>	O líder humanizado proporciona uma gestão transparente, ética e verdadeira com seus liderados. A honestidade está relacionada à valores e senso de justiça.
<b>Humildade</b>	A liderança humanizada leva em consideração que líder e liderado estão continuamente aprendendo e evoluindo. Para que se possa melhorar a cada dia, faz-se necessário a humildade.
<b>Comprometimento</b>	O verdadeiro líder humanizado está comprometido com cada membro de sua equipe e com a empresa, sem negligenciar nenhum aspecto administrativo ou comportamental.

*Tabela 3: Características da liderança humanizada.*

*Fonte: Natsume (2015).*

### 2.1.5. FERRAMENTAS PARA GESTÃO HUMANIZADA

Para que se pratique a liderança humanizada, o líder se encontrará melhor preparado se possuir técnicas e ferramentas que lhe auxiliem nesse processo. Cury (1999; 2004; 2015) cita ferramentas práticas que podem ser usadas no ambiente de trabalho:

- **Elogiar e Incentivar:** Uma qualidade marcante da liderança humanizada é a habilidade de reconhecer e valorizar os pontos positivos do trabalhador. O reconhecimento traz junto consigo a sensação de valorização e importância para a pessoa. Consequentemente, esse sentimento influencia diretamente na produtividade e satisfação da equipe.
- **Ouvir individualmente:** A melhor pessoa para dizer como aperfeiçoar o rendimento no trabalho é o próprio trabalhador. Os funcionários estão na linha de frente da organização e enfrentam diariamente as dificuldades de sua área, portanto, sabem o que pode ser aprimorado para que se possam obter melhores resultados. O bom líder deve se manter aberto a diálogos e sugestões de toda sua equipe.
- **Usar o próprio exemplo:** O líder que possui a capacidade de inspirar seus liderados faz isso de diversas formas, mas principalmente através do exemplo. Na liderança humanizada, não se deve apenas ditar as regras, é preciso cumprir com o mesmo acordo e profissionalismo que é exigido de todos. Essa atitude promove naturalmente o empoderamento da equipe, que vê no líder um exemplo a ser seguido. Cria-se facilmente um ambiente de trabalho mais agradável e motivador.

Segundo Masan (2016) o líder deve possuir a capacidade de tornar suas reuniões altamente produtivas. Para que seja possível a aplicação dessa ferramenta, o líder deve levar em consideração algumas questões como: A reunião é realmente necessária? Quem deve participar? Qual o lugar mais adequado? Qual deve ser a pauta? Com essas perguntas em mente, o líder pode definir rapidamente os objetivos e propósitos da reunião, aumentando a produtividade da mesma. Ao planejar corretamente os encontros, o líder mostra respeito com o tempo de seus liderados, evitando com que eles façam parte de reuniões improdutivas.

Na visão de Cruz (2009), a ferramenta chave que o líder precisa aplicar, para ter uma equipe de sucesso, é a de fornecer feedbacks positivos. A maneira e a frequência com que esses feedbacks são aplicados podem potencializar os resultados.

## 4. CONCLUSÕES

O objetivo deste trabalho acadêmico foi evidenciar as características fundamentais para que se possa desenvolver a liderança humanizada, de modo a criar novas linhas de pensamento, reflexões e entendimento sobre o tema citado. Através do estudo e análise do ponto de vista de diversos autores, foi possível identificar que características como paciência, gentileza, humildade, comprometimento e outras, estão presentes nos líderes que buscam atuar de forma humanizada, tornando-os mais preparados para explorar o valor único que cada indivíduo possui.

Após entender a origem e conceituar o tema liderança humanizada, pode-se concluir que, atualmente, existe um consenso organizacional sobre a importância do capital humano no sucesso dos negócios, e que a liderança humanizada faz-se um verdadeiro diferencial competitivo no mercado. Deste modo, é fundamental manter o foco na gestão humanizada de pessoas, de forma a assegurar o desenvolvimento dos colaboradores, oportunidades de crescimento profissional e altos índices de contentamento e engajamento. O estilo de liderança adotado pela empresa influencia diretamente a percepção e desempenho de todos os profissionais.

O líder humanizado preocupa-se genuinamente com as necessidades da equipe, promove melhorias significativas, resolve problemas e elimina conflitos. Além do mais, estimula o desenvolvimento profissional, a troca de conhecimentos, experiências e opiniões entre o líder e os liderados. Esse procedimento fortalece a equipe e prepara-os para novos desafios. Em resumo, quando a liderança está direcionada para as reais necessidades dos colaboradores, não há desperdício de energia ou recursos, sendo possível alcançar resultados extraordinários. Através da formação de equipes mais preparadas, criativas e independentes, os colaboradores passam a conviver em um espaço mais saudável e produtivo, onde o respeito, trabalho em equipe e incentivo estão presentes no dia a dia da empresa. Assim, a aplicação da liderança humanizada dentro de uma empresa, traz benefícios tangíveis e imediatos à toda organização.

## **5. POSSÍVEIS DESDOBRAMENTOS**

O tema liderança humanizada possui diversas possibilidades de desdobramentos para futuros trabalhos acadêmicos e experiências práticas. Este trabalho procurou delimitar seu tema de estudo ao objetivo de evidenciar as características fundamentais para que se possa desenvolver a liderança humanizada. Entretanto, outras questões se fazem válidas acerca desse tópico devido à importância que esse tema possui no meio organizacional, alguns desses pontos a serem explorados são sugeridos abaixo:

- Como estudar a personalidade dos liderados pode trazer resultados positivos?
- Formação de líderes internos ou Recrutamento externo?
- Qual a relação da liderança e TurnOver?
- É possível aumentar a produtividade das pessoas trabalhando somente seu aspecto sócio emocional?

## 6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BENNIS, W. **On becoming a leader**. Reading, MA: Addison-Wesley, 1989.
- BERGAMINI, C.W. **Liderança: Administração do sentido**. São Paulo. p.181-182. 1994.
- CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. Elsevier. Ed. Campus. Rio de Janeiro. 2003.
- CHIAVENATO, I. **Gerenciando com as pessoas: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas**. 6ª reimpressão, Elsevier, Rio de Janeiro, 2005.
- CRUZ, C. **As 7 competências básicas que um líder deve ter**. Superempreendedores. 2009. Disponível em: < <https://www.superempreendedores.com/empreendedorismo/lideranca/as-7-competencias-basicas-que-um-lider-deve-ter/>>. Acesso em: 12 fev 2018.
- CURRY, A. **Inteligência Multifocal**. Ed. Cultrix. São Paulo, 1999.
- CURRY, A. **Lidere sua mente**. Ed. Gold. São Paulo, 2015.
- CURRY, A. **Seja líder de si mesmo**. Ed. Sextante. São Paulo, 2004.
- KRON, T.; GRAY, A. **Administração dos cuidados de enfermagem ao paciente. Colocando em ação as habilidades de liderança**. Tradução de Erly Bom Consendey e Fernando Diniz Mundim. 6. ed. Rio de Janeiro: Interlivros, 1994.
- LEWIN, K; LIPPITT, R; WHITE, R. K. **Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates**. Journal of Social Psychology, Washington, v. 10, n. 2. 1939.
- MACHADO, C. **Um novo perfil de liderança que contribui para um bom ambiente de trabalho**. O progresso, 2012. Disponível em: <<http://www.progresso.com.br/opiniao/cersimachado/lideranca-humanizada-nas-empresas>>. Acessado em: 27 jan. 2018.
- MARQUIS, B. L.; HUSTON, C. J. **Administração e liderança em enfermagem: teoria e prática**. 8. ed. Porto Alegre: Artmed, 2015.
- MASSAN, L. **Ferramentas práticas de liderança**. 2016. Disponível em: <<https://lucianomasan.com.br/treinamentos/curso-de-lideranca>>. Acesso em: 12 fev 2018.
- MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- MAYO, E. **The human problems of an industrial civilization**. New York: The Macmillan Company, 1933 .

MCEWEN, M.; WILLS, E. M. **Bases teóricas para enfermagem**. Tradução de Ana Maria Thorell. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

NATSUME, X. **Entenda o perfil do líder servidor**. O monge e o executivo treinamento. 2015. Disponível em: <<http://blog.treinamentoomongeeoexecutivo.com/entenda-o-perfil-do-lider-servidor>>. Acesso em: 09 jan 2018.

SENGE, P. **Fórum Mundial de Alta Performance**. HSM Management, São Paulo, Abr. p.20. 2005.

STOGDILL, R.M. **Handbook of leadership**. New York: MacMillan, 1974.

TENÓRIO, F. G. **(Re)visitando o conceito de gestão social**. Desenvolvimento em Questão, v. 3, n. 5, p. 101-124, jan./jun. 2005.

TREVISAN, J. K. D. V. **A gestão humana de pessoas na empresa familiar: análise pela perspectiva teórica da liderança humanizada**. Dissertação de Mestrado. Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul. Ijuí. Rio Grande do Sul. 2016.

VECHIA, J. K. D. MOZZATO, A. R. **O constructo “liderança humanizada” na perspectiva da gestão humana de pessoas: uma reflexão teórica a partir dos escritos de Omar Aktouf**. V Colóquio Internacional de Epistemologia e Sociologia da Ciência da Administração. Florianópolis, 2015.

VERGARA, S. C. **Gestão de pessoas**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2003.

VRIES, M. F. R. K. **Liderança na empresa: Como o comportamento dos líderes afeta a cultura interna**. São Paulo: Atlas, p.28. 1997.