

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DO RIO GRANDE DO SUL
UNIDADE UNIVERSITÁRIA EM TAPES
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO: BACHARELADO**

JOÃO AUGUSTO NEUGEBAUER MARTINS

**A HUMANIZAÇÃO: CARACTERÍSTICAS DE LIDERANÇA NO AMBIENTE
CORPORATIVO**

**TAPES
2021**

JOÃO AUGUSTO NEUGEBAUER MARTINS

**A HUMANIZAÇÃO: CARACTERÍSTICAS DE LIDERANÇA NO AMBIENTE
CORPORATIVO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito final para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Profa. Ma. Daniela Cristina Haas Limberger.

TAPES

2021

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

M386h Martins, João Augusto Neugebauer.

A humanização: características de liderança no ambiente corporativo. / João Augusto Neugebauer Martins. – Tapes, 2021.
58 f.; il.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) – Universidade Estadual do Rio Grande do Sul, Curso Administração (Bacharelado), Unidade em Tapes, 2021.

Orientadora: Prof. Ma. Daniela Cristina Haas Limberger.

1. Humanização. 2. Habilidades comportamentais. 3. Gestão de pessoas. L. Limberger, Daniela Cristina Haas. II. Título.

JOÃO AUGUSTO NEUGEBAUER MARTINS

A HUMANIZAÇÃO: Características de Liderança no Ambiente Corporativo

Trabalho de Conclusão de Curso como requisito final para obtenção do título de bacharel em administração.

Orientadora: Prof.^a. Ma. Daniela Cristina Haas Limberger.

Aprovada em: / /

BANCA EXAMINADORA

Orientadora: Prof.^a. Ma. Daniela Cristina Haas Limberger
Universidade Estadual do Rio Grande do Sul – UERGS

Prof.^a. Dr. Samba Sané
Universidade Estadual do Rio Grande do Sul - UERGS

Prof. Me. Arthur Gehrke Martins Andrade
Universidade Estadual do Rio Grande do Sul – UERGS

AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer a todos que estiveram ao meu lado, me apoiando, motivando e me encorajando em minha caminhada.

Especialmente a Deus e a Nossa Senhora de Aparecida, por ter me dado sabedoria, saúde, força para superar todas as dificuldades e condições de realizar este trabalho.

A minha família, especialmente a minha mãe Alma Nilda, aos quais sempre estiveram junto ao meu lado tanto nos momentos mais difíceis me apoiando para que eu conseguisse concluir minha jornada.

Agradeço aos diversos amigos que conheci na minha vida acadêmica e profissional, em especial a minha amiga Teresinha Conter Tavares a qual sempre me ajudou nas tarefas do curso, pelos passeios turísticos pela cidade a qual não conhecia e pelos conselhos tanto pessoal como acadêmico.

A todos meus professores os quais contribuíram para meu desenvolvimento e crescimento tanto pessoal e profissional, agradeço também aos meus professores orientadores dentro dos projetos aos quais tive a honra de poder contribuir na execução destes e pela oportunidade as quais foram me dada, sendo de extrema importância para a minha permanência e conclusão do curso.

Aos profissionais administrativos da secretária da Universidade aos quais sempre foram muito atenciosos e dedicados aos acadêmicos, a Bibliotecária Lucy a qual sempre salva os alunos em seus trabalhos acadêmicos com as regras e normas a serem seguidos e a funcionária de limpeza do campus da unidade de Tapes, Nara pessoa está incrível estilo uma heroína que temos como profissional tendo diversas atividades as quais proporciona um ambiente agradável para que diversas pessoas essas as quais buscam conhecimento e educação.

Agradeço a minha professora orientadora Daniela Cristina Haas Limberger, por todo o apoio dedicado a mim, por aceitar o desafio de me orientar na realização deste trabalho de conclusão do curso.

Todos que direta ou indiretamente fizeram parte deste momento, meu agradecimento.

Muito obrigado!

RESUMO

Como forma de enfrentamento a crises, as organizações devem estar preparadas para as eventuais mudanças externas, tendo relação com questões de mercado e políticas, e internas como as mudanças estruturais, comportamentais, de comunicação e liderança. Este trabalho busca identificar como a humanização se torna um diferencial competitivo para uma organização. Os objetivos específicos são: Identificar e descrever as habilidades comportamentais existentes em colaboradores e gestores dentro das organizações e apresentar as influências das habilidades comportamentais identificadas nos colaboradores e gestores na busca de soluções de problemas e desafios. Este trabalho se classifica como descritiva e exploratória, utilizando uma abordagem qualitativa. A amostra se constituiu em 37 acadêmicos do curso de administração de diversas unidades da Universidade Estadual do Rio Grande do Sul (Uergs), os quais atuam como gestores ou colaboradores em organizações onde exercem suas atividades profissionais. Destes, 37 estudantes, 13 que exercem cargos de liderança e 24 que atuam como colaboradores em uma organização. Os resultados indicam haver uma boa comunicação, o ambiente de trabalho para ambos tem que ser melhorado, pois uma parte dos entrevistados relataram ter problemas nas estruturas organizacionais, o estilo de liderança mais utilizado e o situacional onde os líderes acompanham, direcionam, orientam e delegam no dia a dia. Já na percepção dos líderes as organizações não valorizam seus colaboradores, já os colaboradores se sentem valorizado pelo seu empenho. Na questão da realização de feedback os líderes não realizam sua aplicação aos seus colaboradores, enquanto no relacionamento dos líderes aos seus colaboradores sempre e raramente ocorrem sua aplicação. Dentre as principais habilidades comportamentais encontradas nos questionários aplicados destaca-se a colaboração existente entre os líderes e os colaboradores, o relacionamento de escutar e ouvir as opiniões e propostas de melhorias.

Palavras-chave: humanização; habilidades comportamentais; gestão de pessoas.

ABSTRACT

As a way of coping with crises, organizations must be prepared for possible external changes, related to market and political issues, and internal ones, such as structural, behavioral, communication and leadership changes. The work seeks to identify how humanization becomes a competitive advantage for an organization. The specific objectives are: Identify and describe the behavioral skills existing in employees and managers within organizations and present the influences of behavioral skills identified in employees and managers in the search for solutions to problems and challenges. This work is classified as descriptive and exploratory, using a qualitative approach. The sample consisted of 37 academics from the administration course from different units of the Universidade Estadual do Rio Grande do Sul (Uergs), who work as managers or collaborators in organizations where they carry out their professional activities. Of these 37 students, 13 hold leadership positions and 24 work as collaborators in an organization. The results indicate that there is good communication, the work environment for both has to be improved, because a part of the interviewees reported having problems in organizational structures, the most used leadership style and the situational where leaders follow, direct, guide and delegate on a daily basis. In the perception of leaders organizations do not value their employees, while employees feel valued for their commitment. In the matter of providing feedback, leaders do not perform their application to their employees, while in the relationship of leaders to their employees always and rarely occur their application. Among the main behavioral skills found in the questionnaires applied, we highlight the existing collaboration between leaders and employees, the relationship of listening and listening to opinions and proposals for improvements.

Keywords: humanization; behavioral skills; people management.

LISTA DE QUADROS E GRÁFICOS

Quadro 1 - Estilos de liderança segundo Chiavenato.....	19
Quadro 2 - Referências para questionários.....	23
Gráfico 1 - Faixa etária dos entrevistados.....	27
Gráfico 2 - Escolaridade dos entrevistados.....	27
Gráfico 3 - Descrições dos cargos.....	28
Gráfico 4 - Funções desempenhadas.....	28
Gráfico 5 - Valores existente na empresa.....	29
Gráfico 6 - Ambiente organizacional.....	29
Gráfico 7 - Colaboração na busca de melhorias.....	30
Gráfico 8 - Relacionamento nas organizações.....	30
Gráfico 9 - Estilo de liderança.....	31
Gráfico 10 - Faixa etária dos colaboradores.....	35
Gráfico 11 - Escolaridade dos entrevistados.....	35
Gráfico 12 - Cargos exercidos pelos entrevistados.....	36
Gráfico 13 - Funções exercidas pelos colaboradores.....	36
Gráfico 14 - Relacionamento entre líderes e colaboradores.....	37
Gráfico 15 - Comunicação entre os líderes e liderados.....	37
Gráfico 16 - Direcionamentos para executar as atividades.....	38
Gráfico 17 - Utilização da comunicação durante o diálogo.....	39
Gráfico 18 - Como os colaboradores se comunicam.....	39
Gráfico 19 - Quando necessário orientações são repassadas.....	40
Gráfico 20 - Treinamentos são realizados pelos líderes.....	41
Gráfico 21 - Reconhecimentos dos esforços dos colaboradores.....	41
Gráfico 22 - Desempenho dos colaboradores.....	42
Gráfico 23 - O desempenho e acompanhado pelo líder.....	43
Gráfico 24 - Realização do feedback.....	43
Gráfico 25 - Desenvolvimento de competências.....	44
Gráfico 26 - Compartilhamento de informações.....	45
Gráfico 27 - Compartilhamento das atividades.....	45
Gráfico 28 - Desenvolvimento profissional.....	46
Gráfico 29 - Auxílio dos líderes nas dificuldades.....	47
Gráfico 30 - Opiniões são escutadas.....	47
Gráfico 31 - Definições de meta.....	48
Gráfico 32 - Acompanhamento dos resultados.....	49
Gráfico 33 - Conhecimento sobre os prazos a realizar suas tarefas.....	49

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	10
1.2	JUSTIFICATIVA.....	12
1.1	OBJETIVOS.....	12
1.1.1	Objetivo Geral.....	13
1.1.2	<i>Objetivos específicos.....</i>	13
2	REFERENCIAL.....	13
2.1	GESTÃO DE PESSOAS.....	13
2.2	HUMANIZAÇÃO.....	15
2.3	A LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES HUMANIZADAS.....	16
2.3.1	Estilos de Lideranças.....	18
2.4	DESENVOLVIMENTO COMPORTAMENTAL.....	20
3	METODOLOGIA.....	22
3.1	TIPO DE PESQUISA.....	22
3.2	SUJEITOS DA PESQUISA E UNIVERSO AMOSTRAL.....	22
3.3	INSTRUMENTOS DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS.....	23
4	RESULTADOS E DISCUSSÕES.....	25
4.1	RESULTADOS DOS GESTORES.....	25
4.1.1	Perfil dos gestores.....	27
4.1.2	<i>Ambiente, valores e estilo de liderança.....</i>	29
4.2	RESULTADOS DOS COLABORADORES.....	31
4.2.1	Perfil dos colaboradores.....	34
4.2.2	<i>Ambiente organizacional, estilo de liderança e comunicação.....</i>	37
4.3	COMPARAÇÃO DOS DADOS DOS GESTORES E COLABORADORES.....	50
5	CONCLUSÃO.....	51
	REFERÊNCIAS.....	53
	Apêndice A – Questionário: Pesquisa com os líderes.....	56
	Apêndice B - Pesquisa dos colaboradores.....	57

1 INTRODUÇÃO

Na administração a área de gestão de pessoas tem evoluído, passando por diversas transformações ao longo do tempo, exigindo planejamento para a correta aplicabilidade nas empresas, para que consiga transmitir motivação e bem-estar e assim, obter produtividade e lucratividade.

Com a pandemia de covid 19, a qual surgiu em decorrência do vírus Sars Cov2, as organizações tiveram que se adequar a novas formas de trabalho, os escritórios e empresas tiveram que buscar novas formas de se trabalhar, fazer reuniões, seleção e recrutamento de seus colaboradores.

As preocupações das organizações são baseadas nos fatores estes aos quais possam vir a impactá-las direta ou indiretamente, sendo eles separados em fatores internos e externos.

Como forma de enfrentamento a crises, as organizações devem estar preparadas para as eventuais mudanças externas, tendo relação com questões de mercado e políticas, e internas como as mudanças estruturais, comportamentais, de comunicação e liderança.

Para Jungkenn (2020), com a incrementação dos meios tecnológicos nas indústrias, a humanização vem como forma de manter e valorizar as pessoas nas questões do desenvolvimento das organizações e no seu relacionamento com a sociedade.

Para Silva (2006), com a utilização da liderança humanizada nas organizações, as decisões passaram a ser tomadas na horizontal, na qual permitem que os gestores tenham autonomia, além de criarem mais responsabilidades, sendo criado um ambiente de trabalho criativo no qual busca reter os talentos disponíveis na organização.

A gestão de pessoas atualmente atua de forma concomitante com a humanização, possuindo uma forte relação ao zelarem por uma organização mais sistêmica, onde todos se sintam bem com o ambiente no qual estão inseridos, além de promoverem práticas e uma cultura organizacional na qual o diálogo e a busca de melhorias seja presente.

Com a pandemia a qual surgiu em 2020, as empresas as quais possuíam uma gestão de pessoas considerada mais tradicional, acabaram sendo bastante afetadas, pois as tomadas de decisões eram realizadas somente pelas pessoas do

topo da hierarquia, já as organizações que utilizavam um modelo mais sistêmico apresentaram-se mais acessíveis ao colóquio sobre as alterações de trabalho.

Segundo o SEBRAE (2020), a liderança das organizações enfrentará desafios após a pandemia, onde será necessário criar um ambiente colaborativo e afetuoso, visto que muitos colaboradores possuem diversos transtornos de saúde causados pela pandemia, sendo necessário a criação de uma abordagem humanizada no trabalho.

Para Rios (2009), a Humanização permite que os objetivos e desafios sejam do conhecimento de todos os envolvidos de uma organização, possibilitando em soluções e decisões de modo coletivo, propiciando um ambiente de trabalho mais agradável.

Para Galvão e España (2020), a liderança humanizada surge atualmente como um método de inovar, ao qual permite e cria possibilidades de os líderes repensarem seu modo de gerenciar, alterando os direcionamentos das organizações e da sua relevância no contexto social.

A liderança impacta na humanização, pois as tomadas de decisões nos procedimentos organizacionais são promovidas através de seus líderes sendo eles responsáveis pelos acertos e erros que ocorrem nas organizações, a ocorrência do desenvolvimento e de ambiente criativos, inovadores e saudáveis, além de outros aspectos relacionados a promoção de melhorias são de extrema importância de os líderes estarem atentos a fim de reter talentos. A humanização permite através de um gerenciamento essas melhorias por que ao invés dos dados financeiros em primeiro lugar e colocado os colaboradores, no qual as empresas promovem treinamentos, o desenvolvimento e a valorização de seus colaboradores.

Para Benefi (2020), as habilidades comportamentais são importantes permitindo a autonomia e um controle emocional por parte de gestores no momento aos quais são necessários tomarem uma decisão. A humanização aborda alguns aspectos das habilidades comportamentais como a liderança, comunicação e a empatia.

No caso específico, o trabalho irá apresentar as percepções dos acadêmicos da Universidade do Rio Grande do Sul (UERGS), acerca do tema assim como do ambiente organizacional onde exercem suas atividades profissionais.

Neste âmbito, coloca-se a questão: Por que algumas empresas buscam a humanização? Parte-se da hipótese que os líderes busquem incrementar uma

liderança humanizada nas organizações, fazendo com que tenham um diferencial às demais empresas e que com o trabalho em equipe consigam enfrentar os impactos dos fatores internos e externos.

1.2 JUSTIFICATIVA

O tema tem sua relevância empenhadas nas mudanças e transformações as quais as organizações enfrentam diariamente, na qual tiveram que se reinventar para a continuidade de suas atividades empresariais.

Segundo um levantamento do INSTITUTO BRASILEIRO DE ECONOMIA DA FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS (IBRE/FGV, 2021), mais de 85% das empresas brasileiras promoveram alguma alteração no modo de operação durante a pandemia.

Para a continuidade de suas atividades econômicas, as organizações utilizaram novas ferramentas como o teletrabalho, *home office* e mudanças na comunicação interna. A comunicação e liderança são importantes nos processos de mudanças ocorridos nas organizações, pois os líderes são os responsáveis a fim de manter os colaboradores informados e motivados diante das novas alterações de trabalho.

A gestão de pessoas tem sua grande importância no papel de superar e contornar essas adversidades as quais surgiram com a pandemia, pois as tomadas de decisões são um diferencial se comparada a tecnologia e informações, já que esses recursos e meios qualquer concorrente de uma organização também podem possuir.

Segundo Malaquias (2021), “o levantamento Empresas Humanizadas evidenciou que essas organizações geram 225% mais engajamento entre os funcionários, e 240% maior fidelização de clientes”.

A humanização ao ser utilizadas pelas empresas, garante benefícios aos seus colaboradores, assim como ocorre melhoria no atendimento e nos processos organizacionais, fazendo a retenção de talentos e de clientes pelo seu olhar humanizado e diferenciado ao tratarem as pessoas não apenas tratando como sendo recursos, mas como protagonistas do desenvolvimento das instituições.

1.1 OBJETIVOS

Neste item delimitam-se os objetivos do trabalho.

1.1.1 Objetivo geral

O objetivo geral deste trabalho consagra-se em investigar como a utilização da liderança humanizada, se torna um diferencial competitivo para uma organização.

1.1.2 Objetivos Específicos

Assim, apresentam-se como objetivos específicos:

- a) Identificar e Descrever as habilidades comportamentais existentes em colaboradores e gestores de uma organização;
- b) Apresentar a influência das habilidades comportamentais identificadas nos colaboradores e gestores na busca de soluções de problemas e desafios.

2 REFERENCIAL

Esta seção descreve o embasamento teórico desta pesquisa. Apresentam-se elementos sobre a gestão de pessoas, humanização, humanização como diferencial nas organizações. Após, são apresentados a liderança nas organizações humanizadas, os estilos de liderança e a importância do desenvolvimento comportamental dos colaboradores dentro das organizações.

2.1 GESTÃO DE PESSOAS

As organizações em suas questões produtivas necessitam de diversos recursos, sendo necessário pessoas as quais serão selecionadas, contratadas e treinadas a fins de entregarem um produto ou prestarem um serviço de qualidade ao final dos processos produtivos. Para que tudo ocorra conforme o esperado e necessário gerenciar, treinar e motivar essas pessoas a fim de evitar, assim os problemas e as dificuldades existentes dentro das organizações.

Para Lacombe e Tonelli (2001), o Recursos Humanos (RH) foi evoluindo quando as pessoas se tornaram estratégica nas empresas, o que acabou remodelando os processos e atividades do RH, a fim de possuírem uma visão sistêmica e na qual permita traçar e formar planos futuros.

Conforme Caldas, Tonelli e Lacombe (2002, p. 6):

[...] Em torno do Departamento de Pessoal (DP), responsável pelo recrutamento, seleção, remuneração e demissão dos funcionários, fundamentalmente com base nas ideias tayloristas e mimetizando os primeiros departamentos de tal espécie que surgiram das experiências reformistas do período anterior.

Os recursos humanos faziam todos os processos usados pelo DP, mas ainda buscava alocar as pessoas em posições estratégicas na qual pudessem executar suas atividades da melhor forma (CALDAS; TONELLI; LACOMBE, 2002).

Para Caldas, Tonelli e Lacombe (2002), a evolução no que se refere a política de gestão de pessoas impactou bastante a área de recursos humanos, pois a gestão de pessoas deixou de ser centralizada e passou a ser mais estratégica, onde focou nos subsistemas dos recursos humanos como o recrutamento e seleção, cargos e salários, avaliação de desempenho, treinamento e desenvolvimento.

Para Becker, Huselid e Ulrich (2001), a estratégia de uma organização influenciava no comportamento dos colaboradores, assim como permitia o aumento dos recursos financeiros, além de melhorias no atendimento, isto se dava ao fato de haver uma comunicação existente na qual os interesses tanto das organizações e dos colaboradores estavam interligados.

A política de gestão de pessoas promove várias mudanças nas organizações, sendo a responsável na promoção de qualidade de vida no trabalho, no treinamento e desenvolvimento de seus colaboradores, avaliando o desempenho e a competência a fim de verificar se os candidatos são aptos para possíveis promoções, premiações ou para alocação de funções (DUTRA, 2014).

Para Bianchi, Quishida e Foroni (2017), as políticas e práticas de gestão de pessoas e a influência do líder sobre os liderados não surgem efeitos quando isoladas, mas quando combinadas é capaz de orientar para que os objetivos das organizações sejam alcançados coletivamente.

Na administração de uma organização, as alterações acabam impactando todo o ambiente organizacional, quando as mudanças gerenciais não são bem

planejadas e ou executadas podem gerar problemas e desafios, por não ocorrer uma boa comunicação entre todos os colaboradores.

Na gestão de pessoas identifica-se a humanização, sendo utilizada como forma de motivar, comunicar e desenvolver os colaboradores de uma organização. A humanização busca melhorar os relacionamentos de maneira coletiva tanto com os colaboradores, clientes e a com a comunidade envolvida neste processo.

2.2 HUMANIZAÇÃO

Diante das mudanças ocorridas nas organizações atualmente se faz necessário utilizar um novo método no gerenciamento das pessoas, na qual possa resolver as dificuldades e desafios que ocorrem em seu ambiente.

Conforme Dias (2004, p. 69), apresenta-se como diferencial competitivo: “Precisamos compreender que a gestão harmônica de pessoas se tornou um diferencial competitivo e essa “nova” abordagem é consistente e responde às necessidades atual e futura de conseguir excelência empresarial”.

Como forma de gestão de pessoas surge a Humanização, definida segundo Moura (2012, p. 52): “Humanização é o ato de respeitar a pessoa, valorizar o capital humano como o maior bem do indivíduo e da organização, o que passa a ser a grande vantagem competitiva na sociedade contemporânea”.

Para Leme Filho (2019), as organizações deveriam buscar integrar os interesses pessoais e profissional de seus colaboradores aos das empresas, fazendo a comunicação e a gestão ser eficiente em compreender se os interesses e objetivos estão atrelados.

Segundo Vergara e Branco (2001, p. 21):

Entende-se por empresa humanizada aquela que, voltada para seus funcionários e/ou para o ambiente, agregando outros valores que não somente a maximização do retorno para os acionistas.

Para Almeida Jr (2002), as empresas deveriam proporcionar aos seus colaboradores um local no qual todos sejam acolhidos por estarem em um ambiente confortável e saudável.

A importância de ser uma empresa humanizada como diferencial, conforme Campos (2015):

Num mercado onde a tecnologia é praticamente igual para todos, o grande diferencial torna-se as pessoas. O capital mais rico das

organizações. Promover, valorizar e desenvolver a força de trabalho não somente para gerar lucros, mas para gerar oportunidades e antever as ameaças.

A utilização da humanização nas empresas não é vista como foco de se possuir uma alta lucratividade pelos atos praticados, mas ela acaba surgindo mesmo sem ser o foco, pois as empresas que utilizam a humanização diminuem seus custos referente a perda de produtividade, já que se diminuem ou não ocorre a rotatividade de seus funcionários tendo vantagens e podendo adquirir novos mercados aos quais outras empresas não suprem as demandas.

Para Marques (2018), uma empresa humanizada se diferencia por se dedicar em propiciar um ambiente agradável a todos os seus colaboradores. Dificilmente possuirá problemas trabalhistas e transmite a todos uma imagem positiva. A busca pela diminuição dos problemas e custos é presente em várias empresas e a forma de solução as vezes podem serem fáceis ou complexas, muitos desses problemas são relacionados ao estilo de liderança muito burocrática.

Para Chiavenato (2003), a motivação não estava somente ligada nas questões financeiras referente a remuneração e benefícios, as quais um empregado possuía no ambiente organizacional, mas muito mais do que essas questões a motivação poderiam ser alcançadas através da comunicação, realização de feedbacks, dos relacionamentos em grupos, da colaboração e da união entre todos.

Conforme a Fundação Instituto De Administração (FIA, 2020), existe uma crescente demanda pela humanização nas empresas, sendo impulsionada pelos resultados obtidos em empresas nas quais já adotaram este sistema. Com a utilização do sistema de humanização não há somente um ganhador são vários que se beneficiam, pois as resoluções de problemas são mais ágeis e fáceis, a comunicação e trabalhada para que todos compreendam e saibam quais caminhos e funções a organização propõe a cada colaborador.

2.3 A LIDERANÇA NAS ORGANIZAÇÕES HUMANIZADAS

Direcionar e influenciar as pessoas para atingir os objetivos propostos no ambiente das organizações, muitas vezes ocorrem conflitos por haver interesses opostos, sendo uma das funções mais importante dos líderes em minimizar esses impactos causados por decisões gerenciais.

Segundo Hall (2004. p.126):

Buscar uma nova liderança pode mascarar arranjos estruturais inapropriados, distribuições de poder que impedem ações eficazes, falta de recursos, procedimentos ultrapassados e outros problemas organizacionais mais básicos.

Segundo Tolfo (2010 p.198):

A liderança é uma temática cuja origem não é clara, pois se encontra relacionada ao comportamento humano nas organizações desde que este passou a ser uma preocupação dos teóricos e/ou administradores das mesmas.

A liderança tem sua relevância em interagir com todos da organização, conforme Cruz (2010):

A liderança é um tema importante para os gestores devido ao papel fundamental que os líderes representam na eficácia do grupo e da organização. Os líderes são responsáveis pelo sucesso ou fracasso da organização. Liderar não é uma tarefa simples. [...] Exigindo do líder paciência, disciplina, humildade, respeito e compromisso [...] com todos seus colaboradores.

Para Robbins (2005), ocorrem várias transformações no ambiente organizacional, precisando que o líder esteja bem-preparado com as mudanças futuras e que inspire seus liderados para se adequar as novas formas de trabalho.

O gerenciamento de uma empresa é complexo e amplo, pois a todo momento e necessário que as empresas sigam e se adequem as leis, normas e regras as quais permitem o seu funcionamento, para que isso ocorra e tudo seja controlado e preciso de líderes aos quais estejam preparados para qualquer eventual mudança que possa vir a ocorrer sendo relacionadas a novas formas de trabalho e comunicação.

A liderança é fundamental, segundo Rodrigues (2009, p. 14):

Para se manter estável dentro de um mercado competitivo, [...], pois o sucesso da empresa na maioria das vezes depende dos colaboradores, cabe ao líder com toda sua criatividade liderar a equipe e cumprir a missão de incentivá-los para um melhor desempenho e assim ganhar mais espaço e destaque.

Importância da liderança na gestão de pessoas, conforme afirma Rodrigues (2009, p.16):

A liderança está diretamente ligada à influência entre pessoas, esse é o papel do líder, influenciar diretamente os colaboradores em suas tomadas

de decisões, os envolvendo numa relação de compromisso onde ofereçam maior empenho e melhor desempenho no crescimento das organizações.

Para Kyrillos e Jung (2015), a maior importância da liderança está em poder melhorar e transformar as pessoas, assim como a busca de soluções de problemas através do relacionamento existente entre a empresa e a sociedade como um sistema interligado.

Conforme Cândido e Reimberg (2017), a liderança é obtida quando todos os liderados seguem, contribuem e expressão suas opiniões, posições, ideias e se posicionam para as soluções dos problemas junto aos seus líderes, não apenas pela posição na qual o profissional desempenha e ocupa dentro da organização, mas pela interação e trabalho em equipe.

O comportamento do líder pode vir a variar conforme o desempenho que cada subordinado obtém ao realizar suas atividades, conforme Yukl e Gardner (2020, p. 282): “Por exemplo quando um subordinado é eficaz no que faz esse profissional tem maior probabilidade de ser elogiado, já caso esse subordinado errar tem mais probabilidade de ser criticado”.

Para Rodrigues (2009), o líder utiliza a comunicação como forma de transmitir os sentimentos que possui sobre cada colaborador, sendo eles positivos ou negativos, através do diálogo o líder buscará fazer com que o desempenho de cada colaborador seja alterado caso negativo ou que se permaneça ou melhore cada vez mais caso positivo.

A liderança humanizada tem sua relevância empenhada na importância ao qual os líderes de uma empresa possuem para promoverem uma nova cultura organizacional, na qual seja priorizado a saúde e o bem-estar de todos os colaboradores e que as atividades empresariais não sejam impactadas negativamente, na qual a equipe estará capacitada para superar as mudanças que existem tanto em momentos presentes e futuros.

2.3.1 Estilos de Lideranças

Os estilos de liderança são as teorias e comportamentos que os líderes adotam nas organizações a fim de orientar e dar direção aos seus colaboradores.

Para Chiavenato (2003), a teoria refere-se a três estilos de liderança sendo eles:

Quadro 1 – Estilos de liderança segundo Chiavenato.

Autocrática ou Autoritária	Liberal ou Laissez Faire	Democrática
Onde o líder comunica a todos seus subordinados sobre suas decisões, fazendo com que todos os sigam esperando suas ordens serem obedecidas e cumpridas.	Estilo de liderança na qual a supervisão não se faz constante, além de permitir ocorrer o pensamento criativo, de inovação e que se compartilhe conhecimentos.	O líder permite que todos participem em equipe nas decisões, atuando como administração participativa, orientando seu time para resolver problemas, coordenar atividades e sugerir ideias. É um tipo de liderança que desenvolve e amadurece os profissionais. Pois este líder é capaz de motivar e reter talentos em seu time, por meio de uma gestão eficiente.

Fonte: Chiavenato (2003)

Além dos três estilos do quadro acima, cita-se a Liderança Paternalista e Situacional, onde o líder paternalista se relaciona com sua equipe, construindo laços emocionais. Esse modelo de liderança, diferentemente de muitos outros, não é orientado para os resultados. Segundo Marques (2019¹ apud Instituto Brasileiro de Coaching (IBC, 2019)¹, o líder baseia sua prioridade de gestão em questões emocionais e em propiciar bem-estar aos seus liderados.

Outra a ser destacada é a Liderança Situacional de Hersey e Blanchard (2007), onde para ser um verdadeiro líder, este estilo de liderança situacional propõe ser necessário assumir as quatro posições, de acordo com as situações que ocorreram descritos na sequência:

“Direção, onde a liderança ocorre quando o colaborador necessita aprender a tarefa a ser executada, sendo o líder supervisor da tarefa até seu fim, direcionando o colaborador para elaborá-la até conquistar confiança.

Orientação, onde este estilo de liderança ocorre quando o colaborador necessita conhecer a tarefa e conquistar um estímulo para execução. O líder contribui apoiando a obtenção de novas ideias e disseminando conhecimento quando o colaborador necessite de ajuda.

Apoio, onde o líder se encarrega de estimular o colaborador para adquirir segurança e buscar o aprendizado, aumentando suas habilidades e

¹ MARQUES, J. R. **Conheça as principais de uma liderança paternalista**. 2019. Disponível em: [Conheça as principais características de uma liderança paternalista - Portal \(ibccoaching.com.br\)](https://portal.ibccoaching.com.br). Acesso em: 24 abr. 2021.

conhecimento, dando mais respaldo para o colaborador executar suas tarefas. O líder presta apoio, porém supervisiona pouco. Delegação, ocorrendo quando os colaboradores possuem maior autonomia e liberdade, tendo conhecimento e segurança com as tarefas. O líder mantém um contato com pouca supervisão e pouco apoio” (BLANCHARD *et al.*, 2007).

Não se existe um estilo certo ou ideal para ser usado na liderança, sendo modificada em certas situações e momentos, dependendo da situação e do problema para se resolver que aparecerá um estilo de líder.

2.4 DESENVOLVIMENTO COMPORTAMENTAL

O desenvolvimento e alterações de comportamento são muito importantes de serem abordados, pois ao realizar treinamento e o desenvolvimento das pessoas dentro das organizações permite assim o seu crescimento pessoal e profissional, se os colaboradores se sentem motivados promovem melhorias, buscam se integrar e valorizar o ambiente ao qual está inserido.

Para Chiavenato (2011), a teoria das relações humanas, teve um papel essencial na compreensão do comportamento humano dentro das organizações. Na qual viram a importância que as pessoas possuem dentro das organizações e no empenho do tempo e esforços dos colaboradores na realização e produção de um produto ou serviço.

Segundo Marques (2015, p. 47) “o ser humano possui a necessidade de desenvolver suas habilidades e conhecimentos ininterruptamente para que se sinta motivado”.

Para Chiavenato (2014), o desenvolvimento não depende necessariamente de outra pessoa, pois ele se faz presente em cada um, sendo necessário o autoconhecimento próprio, colaborando com a identificação própria dos pontos fortes e fracos aos quais cada pessoa possui, trabalhando na melhoria dos pontos fracos e na permanência dos pontos fortes.

Conforme Robbins (2005, p. 2) “[...] O ambiente de trabalho cada vez mais competitivo e exigente, os executivos não podem depender apenas de suas habilidades técnicas. Eles precisam também de habilidades interpessoais”. Em cada nível hierárquico é necessário possuir habilidades diferentes para executar uma função, sendo assim faz necessário o desenvolvimento das habilidades para vir a ocupar cargos aos quais ainda não possui conhecimento.

De acordo com Chiavenato (2000, p.3) “Existem três tipos de habilidades necessárias para que o administrador possa trabalhar com sucesso: a habilidade técnica, a humana e a conceitual”. Sendo eles:

A) Habilidade técnica;

Consiste em utilizar conhecimentos, métodos, técnicas e equipamentos necessários para o desempenho de tarefas específicas, por meio da experiência e educação.

B) Habilidade humana;

Consiste na capacidade e facilidade para trabalhar com pessoas, comunicar, compreender suas atitudes e motivações e liderar grupos de pessoas.

C) Habilidade conceitual.

Consiste na capacidade de compreender a complexidade da organização como um todo e o ajustamento do comportamento de suas partes.

Cada colaborador possui suas habilidades próprias as quais também podem ser adquiridas ou desenvolvidas, já as decisões são delegadas pelos líderes de uma organização.

Para Chiavenato (2003), as decisões das empresas são divididas entre centralizada e descentralizada se diferenciando pela posição das tomadas de decisões na qual as empresas adotaram em sua gestão, a centralização foca as decisões nos cargos mais alto passando suas decisões para os cargos de baixo, já a descentralização permite que a tomada de decisões possa ser tomada pelos cargos mais de baixo da organização.

Para Chiavenato (2011), como forma de interação social um indivíduo procura se relacionar e formar grupos com pessoas, na qual ele julga se sentir acolhido e compreendido pelos demais. As pessoas se sentem bem e confortáveis quando estão em um local onde possam expressar suas ideias, opiniões, pensamentos sendo escutados ou idênticos aos demais.

3 METODOLOGIA

Esta seção tem como objetivo apresentar os principais procedimentos metodológicos adotados neste trabalho que consiste em um trabalho de conclusão de curso (TCC), realizado junto ao curso Bacharelado em Administração Rural e Agroindustrial da Universidade Estadual do Rio Grande do Sul (UERGS).

3.1 TIPO DE PESQUISA

Este trabalho classifica-se como Descritivo e Exploratório, pois tem a finalidade de investigar sobre o estilo de liderança humanizada adotado por empresas podendo ser um diferencial ao ser comparada com seus demais concorrentes. Utilizando a abordagem qualitativa.

Os procedimentos técnicos para a elaboração desta pesquisa foram utilizados pesquisas bibliográficas para levantar informações acerca do tema, sendo pesquisados portais (sites/fontes eletrônicas), livros e informes objetivando dar embasamento a pesquisa.

3.2 SUJEITOS DA PESQUISA E UNIVERSO AMOSTRAL

Através deste trabalho foi investigado a importância dos fatores humanos dentro das empresas, tendo como a análise do ambiente e os estilos de liderança exercidos em diversas organizações as quais os acadêmicos do curso de administração da Universidade Estadual do Rio Grande do Sul atuam, a pesquisa ocorreu durante os meses de novembro e dezembro de 2021.

Como critério de inclusão para a elaboração deste trabalho foi aplicado os questionários com os acadêmicos do curso de administração que atuam tanto como gestores ou colaboradores, tendo como intuito de descobrir se uma liderança humanizada contribui no crescimento e desenvolvimento de uma empresa e de que formas podemos fazer para criar uma empresa humanizada. A pesquisa não teve o critério de exclusão sendo possível analisar diversas organizações com uma visão sistêmica ao qual foi possível captar de diversos setores e de diversos agentes das organizações sua visão referente a missão e liderança.

3.3 INSTRUMENTOS DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS

A pesquisa foi realizada através de questionários específico ao tema relacionado sobre a liderança humanizada aplicada nas organizações. A coleta de dados ocorreu através do e-mail onde os questionários foram encaminhados aos acadêmicos que atuam como gestores ou colaboradores das organizações onde exercem suas funções, aplicada as perguntas baseadas no questionário elaborado (Apêndice A e Apêndice B). As referências utilizadas para elaboração dos questionários encontram-se no Quadro 2.

A aplicação dos questionários levantou informações tanto dos profissionais que ocupam cargos de liderança podendo ver a sua visão sobre a empresa na qual desempenha suas funções e para os liderados sobre a forma que vê seus líderes.

O questionário foi elaborado pela plataforma do *Google Forms*, com perguntas direcionadas aos acadêmicos que exercem cargos de gestores sendo questionados e obtidos dados sobre o perfil dos entrevistados, suas impressões sobre a empresa, sobre a cultura e bem-estar. Já os acadêmicos que atuam como colaboradores o questionário verificou o seu perfil, sua visão sobre a empresa na qual desempenha suas atividades e sua opinião formada sobre os seus líderes.

Para a aplicação da pesquisa foi encaminhado um e-mail aos coordenadores dos cursos de cada unidade da universidade repassarem a pesquisa, assim como foi repassado via WhatsApp os links aos acadêmicos do curso de administração de diversas unidades da Uergs, que possuíam cursos na área de administração contendo perguntas direcionadas tanto aos acadêmicos que atuam como líderes ou colaboradores de uma empresa.

A análise das informações ocorreu através do auxílio do Software Excel, utilizando técnicas de estatística analítica descritiva, e representados através de gráficos temáticos.

Quadro 2 – Referências para questionários

Referencial	Autores	Questões	Questionário
Humanização	Vergara e Branco	Líderes perguntas 5 ao 8.	Serão analisados os valores e o ambiente organizacional, sendo importante para identificar quais característica uma empresa humanizada deve possuir em sua cultura organizacional.

Estilo de liderança exercida	Chiavenato (2003) BLANCHARD <i>et al.</i> , (2007) Marques (2019), apud IBC - Instituto Brasileiro de Coaching (2019)	Líderes pergunta 9 Colaboradores 1 a 15.	Caracterização dos estilos de liderança exercida aos colaboradores. Tanto pela opinião dos líderes como das respostas dos colaboradores.
Desenvolvimento Comportamental	Chiavenato (2014)	Questões 16 a 20.	Direcionada aos colaboradores onde é possível na tabela aplicada, identificar o autoconhecimento dos colaboradores, além de ser possível analisar as características do relacionamento interpessoal existente entre os líderes e seus colaboradores.

Fonte: Autor (2021).

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Nesta seção são apresentados os resultados obtidos através da realização da pesquisa, inicialmente são apresentados os dados sobre o perfil, ambiente e estilo de liderança dos líderes da empresa, seguido após pelo perfil e pelas percepções dos estudantes que atuam como colaboradores sobre o ambiente e estilo de liderança existente na organização a qual exercem suas atividades profissionais.

Foram entrevistados 37 acadêmicos do curso de administração de diversas unidades da Universidade Estadual do Rio Grande do Sul (Uergs), aos quais atuam como gestores ou colaboradores em organizações onde exercem suas atividades profissionais. Sendo desses 37 estudantes, 13 que exercem cargos de liderança e 24 que atuam como colaboradores em uma organização.

4.1 RESULTADOS DOS GESTORES

Os resultados obtidos pela pesquisa realizada com os acadêmicos que exercem cargos de liderança. Na análise dos dados foi possível verificar o seu perfil sendo que a maioria dos entrevistados possuem uma faixa etária dos 20 a 39 anos representando 69%, Ensino Superior Incompleto 77%, ocupando diversos cargos e funções.

Ao abordar sobre o ambiente organizacional, pois os autores Rios e Almeida Jr, citam que com a utilização da humanização e permitido ocorrer melhorias no ambiente, proporcionando um ambiente confortável e saudável a todos os colaboradores de uma empresa. Quando questionado aos líderes se ambiente era adequado aos seus colaboradores exercerem suas funções. A maioria dos líderes relatam que as organizações as quais atuam possuem um ambiente agradável e confortável, ou seja, as empresas suprem os problemas existentes na estrutura e no ambiente organizacional promovendo o bem-estar, aumentando a valorização, colaboração e a produtividade de seus colaboradores. Sendo os resultados representados no gráfico 06.

Os entrevistados foram questionados se existia a colaboração dos colaboradores, a fim de resolver problemas e melhorar os processos produtivos.

Sendo respondido que existe uma colaboração entre ambos, conforme demonstrado no gráfico 7. Este resultado mostra que mesmo não havendo um

ambiente confortável e agradável a 31% dos entrevistados, existem uma colaboração entre líderes e colaboradores, mas nota - se que o diálogo não está sendo muito produtivo, pois ao comparar o gráfico anterior 6 e 7, notasse que ocorreu um aumento de 8%. Isso representa que ou as organizações não possuem recursos financeiros para melhorias estruturais, ou os líderes escutam seus liderados e não querem promover melhorias nas organizações.

Quando abordado sobre o que mais os líderes fazem aos seus colaboradores a maioria foi escutar os colaboradores sobre as propostas de melhorias. Conforme apresentado no gráfico 8.

Na questão dos valores a serem seguidos pelas organizações o autor Vergara e Branco (2001), dizem que a humanização agrega valores além dos financeiros aos quais são encaminhados aos acionistas. Abordamos sobre as percepções dos entrevistados sobre os valores praticados pelas organizações na qual exercem suas atividades profissionais, sendo obtidos resultados mais de referência aos financeiros e não da valorização de seus colaboradores, conforme apresentado no gráfico 5.

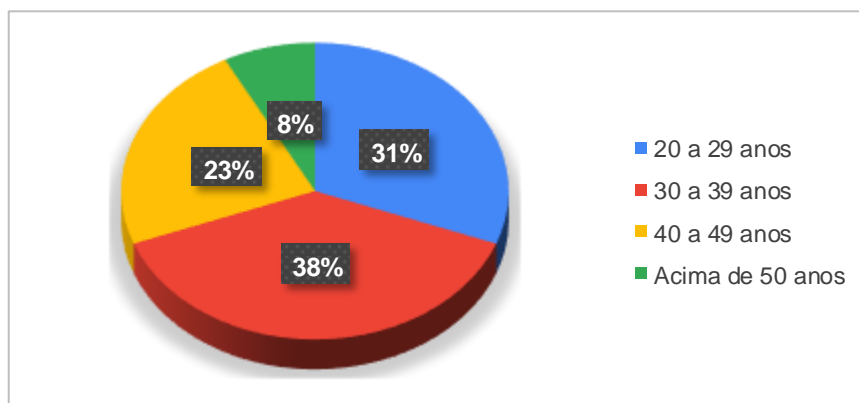
Nas questões de estilos de liderança, o autor Chiavenato (2003), cita a liderança Autocrática ou Autoritária, Liberal ou Laissez Faire, Democrática. Além destes Três estilos existe a Paternalista conforme citado por Marques (2019) e a liderança Situacional do autor Hersey e Blanchard (2007). Quando abordado aos líderes qual estilo de liderança ele exerce sobre seus colaboradores a maioria dos entrevistados respondeu utilizar o estilo de liderança situacional, representando 46%.

Após analisar os resultados obtidos na entrevista dos acadêmicos que ocupam cargos gerenciais, podemos notar pontos aos quais condizem com os autores estando a humanização presente na promoção de um ambiente agradável e saudável, na colaboração existente para promover melhorias, na atenção e escuta por parte dos líderes aos seus colaboradores e um estilo de liderança que fornece o direcionamento, orientação, apoio e delegação aos seus colaboradores. Mas notasse também os pontos aos quais devem ser trabalhados para melhorias sendo os valores das organizações aos quais os colaboradores não são valorizados, vindo a proporcionar um ambiente adequado a esses colaboradores ao qual ainda não possuem uma estrutura de trabalho confortável e saudável. Assim como a aplicação de feedback não realizada sendo possível utilizar como forma dos colaboradores saberem quais resultados e melhorias os líderes esperam de sua parte.

4.1.1 Perfil dos gestores

Os resultados obtidos dos perfis dos acadêmicos do curso de administração que atuam em cargos de liderança foram identificados a idade, grau de instrução, seu cargo e as suas funções exercidas, mostrou que a maior parte dos entrevistados possui idade de 30 a 39 anos, correspondendo a 38 %, conforme representado no gráfico 1.

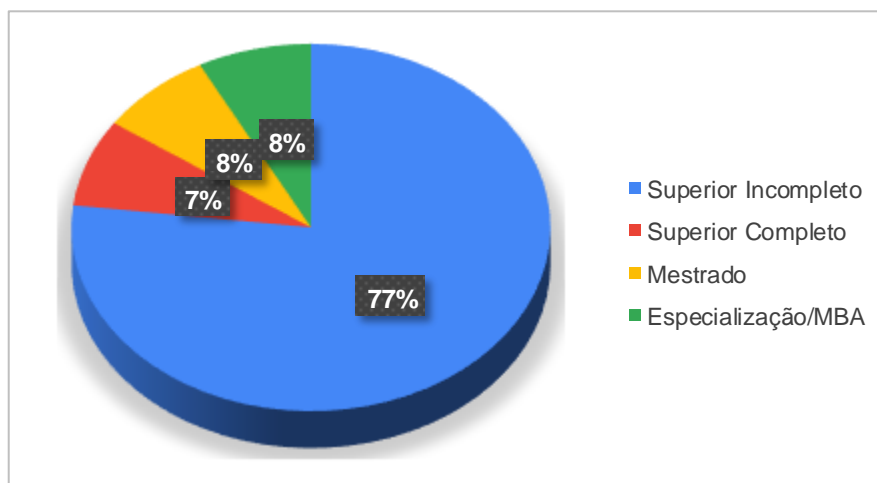
Gráfico 1 - Faixa etária dos entrevistados.



Fonte: Autor (2021)

Dentre a escolaridade dos entrevistados 77% possuem o ensino superior incompleto, 8% Mestrado e Especialização/MBA, enquanto apenas 7% possuem ensino superior completo, conforme o gráfico 2 abaixo.

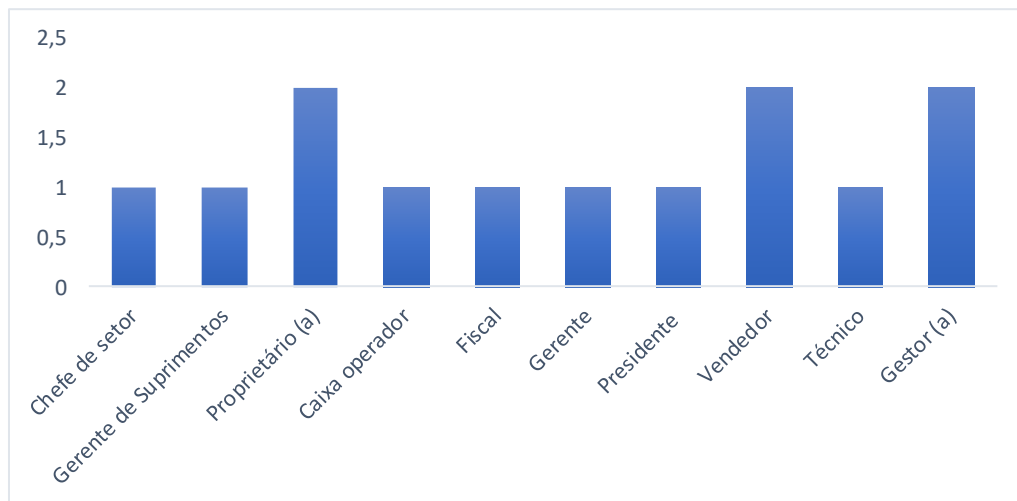
Gráfico 2 - Escolaridade dos entrevistados.



Fonte: Autor (2021)

Os entrevistados que atuam com cargos de liderança são bem variáveis sendo 2 Proprietário (a), 2 Vendedores, 2 Gestores e demais cargos tiveram apenas 1 resposta cada item sendo: Chefe de Setor, Gerente de Suprimentos, Caixa Operador, Fiscal, Gerente e Técnico. Conforme e demonstrado no gráfico 3.

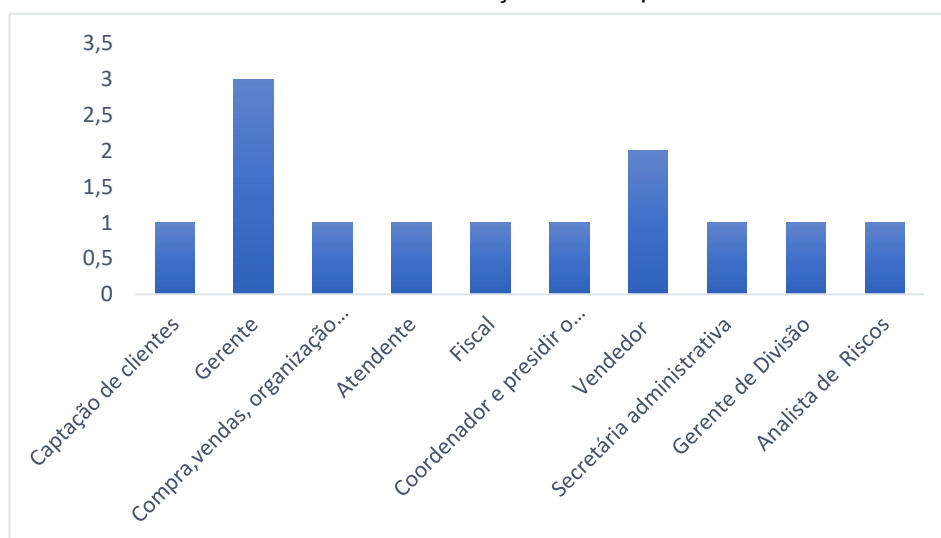
Gráfico 3 - Descrições dos cargos



Fonte: Autor (2021)

Quando abordado sobre as funções desempenhadas pelos gestores foram obtidos vários índices sendo a gerência com 6 respostas, seguidos pelas vendas 2 respostas, e demais sendo: a captação de clientes, atendente, fiscal, secretaria e analista de riscos todos possuindo somente 1 resposta, conforme é possível sua verificação no gráfico 4.

Gráfico 4 - Funções desempenhadas

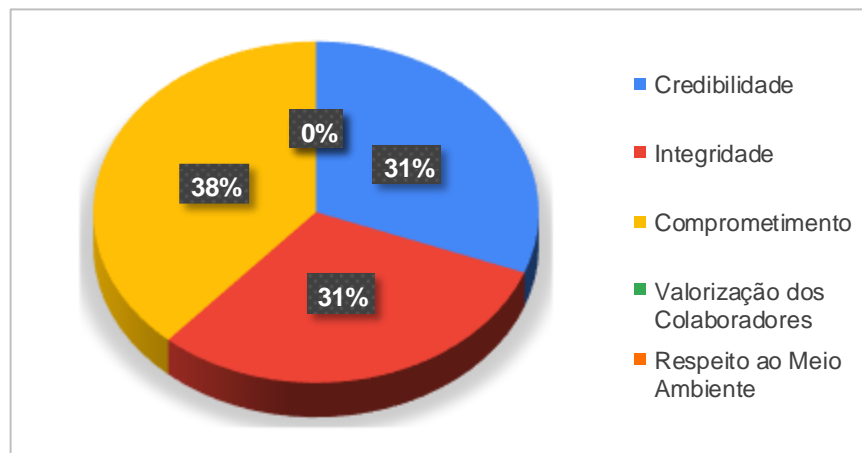


Fonte: Autor (2021)

4.1.2 Ambiente, valores e estilo de liderança

Com relação aos questionamentos acerca da cultura, ambiente, relacionamento e estilo de liderança exercidos nas organizações, a cultura apresentou-se como forma dos líderes identificarem o que a organização na qual estão inseridos propõe tanto aos seus colaboradores quanto a sociedade na qual se insere. Foram obtidos dados que indicam que as empresas buscam o comprometimento que refere-se ao compromisso entre a empresa aos seus clientes, colaboradores, sócios e comunidade representando 38%, seguidos com 31% tanto a credibilidade e a integridade que refere-se em ser honesto e fazer as pessoas depositarem sua confiança na empresa, como dados negativos foi visto que 0% foram para os itens da valorização dos colaboradores, assim como para o cuidado e zelo ao meio ambiente, sendo apresentado no gráfico 5 abaixo.

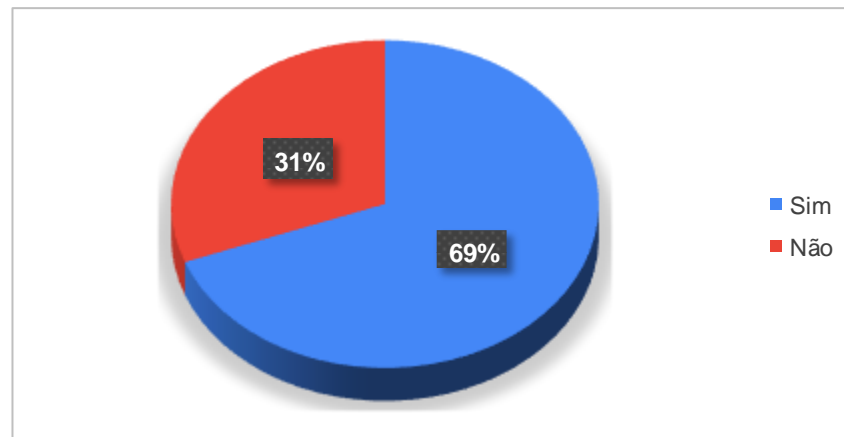
Gráfico 5 – Valores existente na empresa.



Fonte: Autor (2021).

Sobre o ambiente ao qual os líderes trabalham 69% consideram ser agradável e confortável aos colaboradores, enquanto 31% desconsideram que o ambiente é apropriado aos colaboradores desenvolverem suas atividades profissionais, conforme representa a gráfico 6.

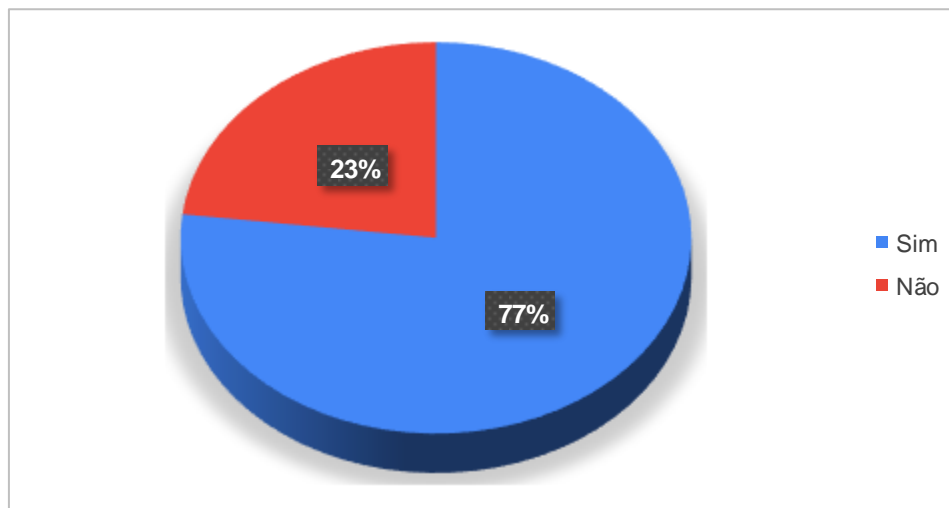
Gráfico 6 - Ambiente organizacional



Fonte: Autor (2021)

A colaboração sobre ideias e mudanças nos processos de trabalho é permitida entre os colaboradores e líderes sendo a maior parte 77% dizendo que é possível esta colaboração para melhorias, enquanto 23% dizem que não existe a possibilidade de colaborar e sugerir melhorias no ambiente organizacional. Conforme é apresentado no gráfico 7.

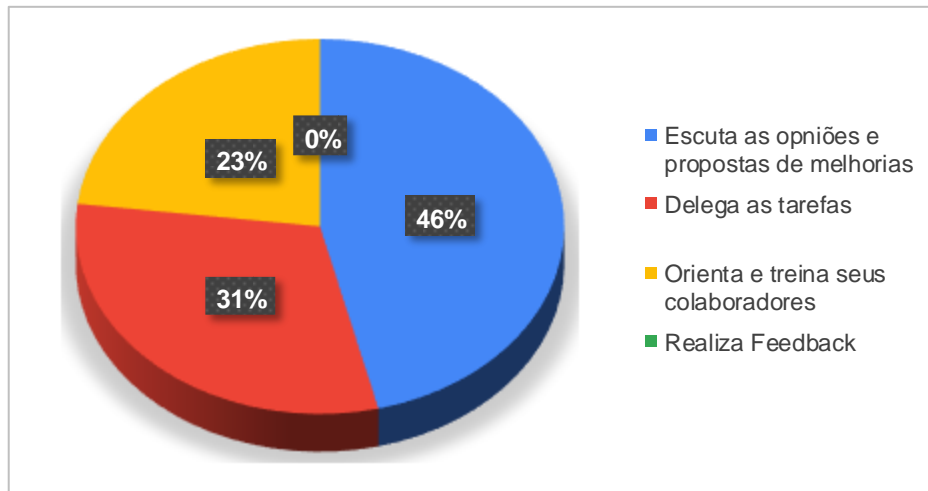
Gráfico 7- Colaboração na busca de melhorias.



Fonte: Autor (2021)

Quando abordado sobre o que mais os líderes fazem aos seus colaboradores a maioria das respostas foi escutar os colaboradores sobre as propostas de melhorias sendo 46%, somente delegar as tarefas a serem realizadas 31%, orientação e treinamento dos colaboradores 23% e 0% utilização de feedback entre os colaboradores. Conforme apresentado no gráfico 8.

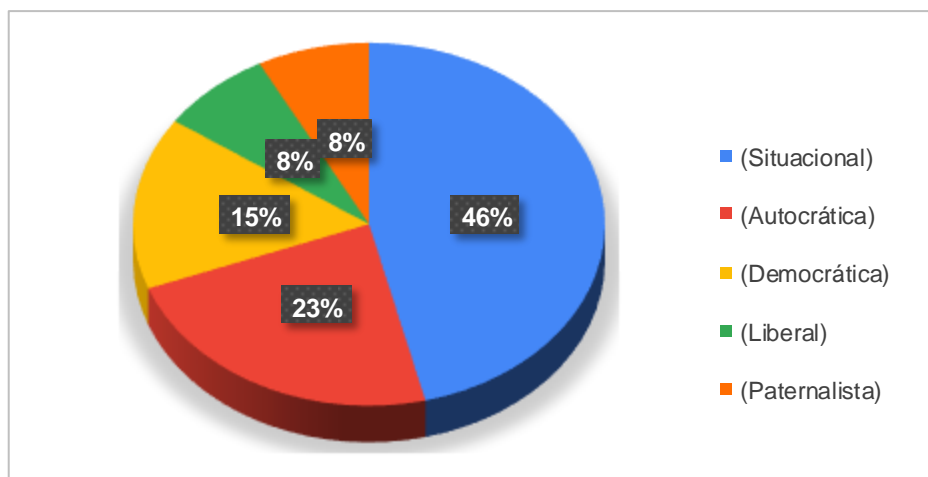
Gráfico 8 - Relacionamento nas organizações.



Fonte: Autor (2021)

Quando abordado sobre o estilo de liderança adotado pelos líderes a maioria escolheu a liderança Situacional com 46%, Autocrática 23%, Democrática 15% e liderança Liberal e Paternalista ambas com 8%. Conforme ilustrado no gráfico 9. A liderança mais escolhida pelos líderes ao gerirem seus colaboradores é o estilo de liderança situacional do autor (BLANCHARD *et al.*, 2007). Onde o líder assume posições de acordo com que elas ocorrem sendo mostradas a direção, sendo orientado, apoiado e delegado as funções as quais os colaboradores irão realizar.

Gráfico 9 – Estilo de liderança



Fonte: Autor (2021)

4.2 RESULTADOS DOS COLABORADORES

Como perfil dos acadêmicos entrevistados que exercem cargos de colaboradores em diversas organizações foram identificados que a maioria dos entrevistados possuem uma faixa etária dos 26 aos 35 anos, representando 37%, Escolaridade Ensino Superior Incompleto 63%, atuando como colaboradores exercendo diversos cargos e funções.

O autor Cândido e Reimberg (2017), citam que a liderança é obtida quando todos os liderados seguem, contribuem e expressão suas opiniões, posições, ideias e se posicionam para as soluções dos problemas junto aos seus líderes, não apenas pela posição na qual o profissional desempenha e ocupa dentro da organização, mas pela interação e trabalho em equipe. Para analisar sobre o ambiente e estilo de liderança exercidos por seus líderes aos colaboradores. Foi questionado os acadêmicos, sendo respondido que é permitido os colaboradores promoverem mudanças e ideias no ambiente organizacional, a maioria dos entrevistados responderam que as vezes eram escutadas pelos líderes a fim de poderem contribuir com alterações no ambiente e nos processos da empresa. Conforme representa os dados obtidos no gráfico 14. Ao abordar se a opinião dos colaboradores eram escutadas e se podiam propor mudanças nas operações a maioria respondeu que sempre puderam contribuir com a realização de sugestões e melhorias sendo 29%, mas notasse que raramente e nunca perceberam ocorrer essa atenção das opiniões para melhorias por parte dos líderes sendo 29%. Conforme apresenta o gráfico 30.

Para Leme Filho (2019), a comunicação e a gestão precisam ser eficientes em compreender se os interesses e objetivos dos colaboradores e o da empresa estão atrelados. Segundo os entrevistados a maioria dos líderes demonstram interesse ao se comunicar com seus colaboradores, mas comparando as respostas do gráfico 14 com o gráfico 15, existe um crescimento de 12% na qual os colaboradores respondem que nem sempre ocorre interesse no diálogo e na aceitação de opiniões e sugestões de melhorias nos procedimentos organizacionais.

A política de gestão de pessoas abordou a importância da realização dos treinamentos realizados com os colaboradores para possíveis alocações de funções ou promoções (DUTRA, 2014). No gráfico 20, representa os dados dos entrevistados sendo que a maioria respondeu que nem sempre e raramente percebiam ocorrer os treinamentos.

Conforme o autor Campos (2015), a valorização e o desenvolvimento dos colaboradores são importantes não somente para gerar lucros, mas para gerar oportunidades e se antever das ameaças. Ao abordar se os colaboradores se sentiam valorizados por seus líderes a maioria dos entrevistados responderam que sim seus líderes lhe valorizavam, conforme representa o gráfico 21.

Para Rodrigues (2009), o líder utiliza a comunicação como forma se modificar o desempenho de cada colaborador. A maioria dos entrevistados relatam que possuem orientação e acompanhamento dos líderes quando os colaboradores não alcançam o desempenho esperados. Conforme apresenta o gráfico 16, 22 e 23. A maioria dos colaboradores recebem orientações e instruções de como realizar suas tarefas, sendo representado no gráfico 19.

O autor Marques (2015) e Dutra (2014), citam que o ser humano necessita desenvolver suas habilidades e deter conhecimento para se sentir motivado. No gráfico 25, ao questionar os acadêmicos a maioria dos entrevistados dizem que seus líderes se interessam no desenvolvimento dos seus colaboradores. Ao reforçar sobre o desenvolvimento dos colaboradores foram questionados os entrevistados sobre a colaboração dos líderes ao desenvolvimento profissional de seus colaboradores. Sendo representado no gráfico 28, a maioria dos entrevistados perceberam o interesse por parte dos líderes em desenvolver seus colaboradores.

Para Leme Filho (2019), as organizações deveriam buscar integrar os interesses pessoais e profissional de seus colaboradores aos das empresas, fazendo a comunicação e a gestão ser eficiente em compreender se os interesses e objetivos estão atrelados. Os acadêmicos responderam que procuram se comunicar de maneira eficiente ao dialogar com seus gestores, conforme representados no gráfico 18. Sendo utilizado a comunicação verbal e mantido atenção na não verbal, de acordo com o gráfico 17. Mas o compartilhamento de decisões nem sempre eram compartilhados por seus líderes. Conforme apresentado os dados no gráfico 26. Já na questão sobre o compartilhamento das responsabilidades dos colaboradores a maioria dos entrevistados disseram que sempre e nem sempre existia a comunicação sobre as atividades a serem realizadas. Conforme apresenta o gráfico 27. Os colaboradores conhecem os prazos a fim de conseguirem entregar suas atividades durante o período necessário, conforme apresentado no gráfico 33.

Para Bianchi, Quishida e Feroni (2017), a orientação era importante a fim dos objetivos de as organizações serem alcançados coletivamente. Para analisar esta

questão foram questionados os entrevistados se existia auxílio dos líderes quando o colaborador encontrava alguma dificuldade sendo respondidos que os líderes contribuíam e ajudavam seus colaboradores. Sendo representado no gráfico 29, a maioria dos entrevistados relatam nunca perceber a colaboração na definição das metas junto aos seus líderes, conforme apresentado no gráfico 31. Os acadêmicos relatam haver o acompanhamento dos resultados e conhecimentos dos prazos e das tarefas a serem realizadas.

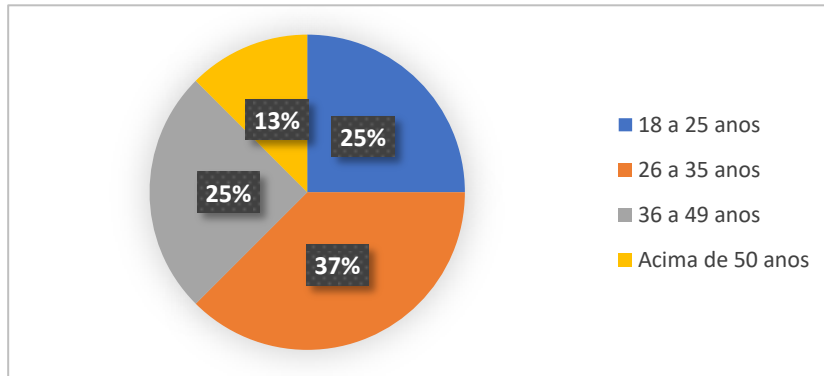
Após analisar os resultados obtidos na entrevista dos acadêmicos que ocupam cargos de colaboradores. Foi possível verificar que existe a colaboração para promover melhorias no ambiente e nos processos organizacionais, interesse dos líderes em se comunicar e desenvolver seus colaboradores, valorização dos colaboradores, acompanhamento, orientação e desenvolvimentos para os colaboradores exercerem suas funções. Comunicação de forma eficiente na qual utiliza a comunicação verbal e mantido atenção na comunicação não verbal e no compartilhamento das responsabilidades dos colaboradores. Já em questões de melhorias só as vezes os colaboradores podiam contribuir com as alterações no ambiente e nos processos da empresa, não acontece treinamentos, as metas eram apenas definidas pelos líderes, as decisões nem sempre eram compartilhadas. Ao comparar os resultados ocorreu alguns tanto se encontraram como pontos positivos e negativos pelas percepções dos entrevistados, ao qual uma boa parte dos entrevistados assim como podem promover melhorias, outra parte não possuem está autonomia, assim como existia uma comunicação eficiente entre líderes e colaboradores, além de receberem as orientações sobre suas responsabilidades e alguns não percebiam haver uma comunicação de forma a qual seus líderes lhe transmitia suas obrigações. Mas ao fazer uma análise profunda dos resultados e possível verificar que ocorre uma comunicação eficiente pois existe o acompanhamento e orientação dos colaboradores por parte dos líderes.

4.2.1 Perfil dos colaboradores

Nesta seção são apresentados o perfil dos estudantes do curso de administração aos quais atuam como colaboradores de uma organização. Sendo abordado sobre idade, escolaridade, cargo e funções exercidas.

A maioria dos entrevistados possuem dos 26 a 35 anos sendo 37%, seguido por 18 a 25 anos e dos 36 a 49 anos ambos com 25%, acima dos 50 anos 13%, conforme o gráfico 10 abaixo.

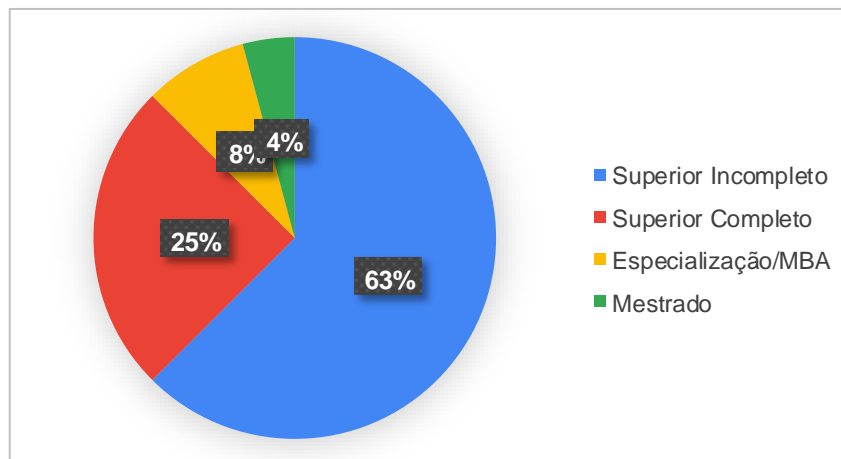
Gráfico 10 - Faixa etária dos colaboradores.



Fonte: Autor (2021)

Dentre a escolaridade dos entrevistados 63% possuem o Ensino Superior Incompleto, seguido 25% Ensino Superior Completo, 8% Especialização/MBA, enquanto apenas 4% possuem Mestrado, conforme o gráfico 11 abaixo.

Gráfico 11 - Escolaridade dos entrevistados

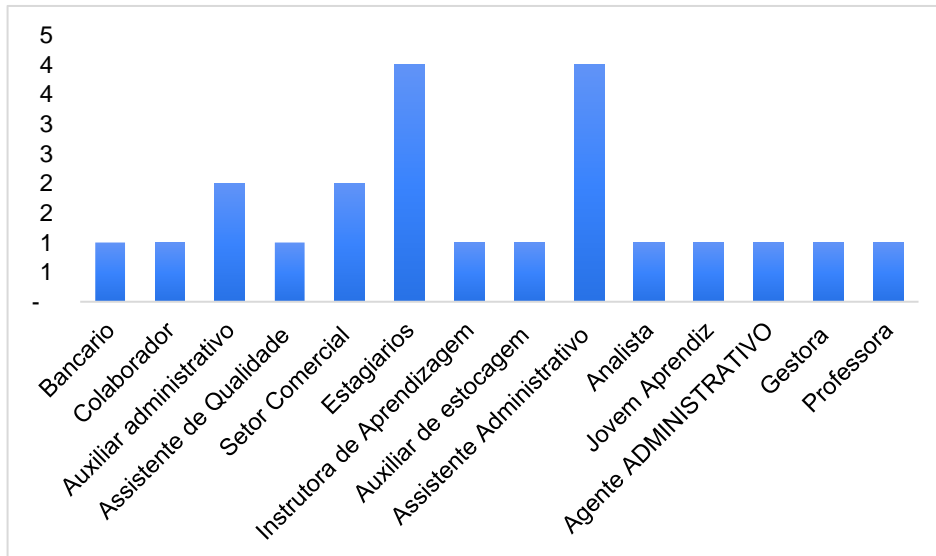


Fonte: Autor (2021)

São variados cargos aos quais os entrevistados que atuam como colaboradores nas organizações sendo eles: com 4 respostas de Estagiários e Assistente Administrativo, seguidos por 2 respostas Auxiliar Administrativo e Setor Comercial, após todos com 1 resposta cada sendo Bancário, Colaborador, Assistente de Qualidade, Instrutora de Aprendizagem, Auxiliar de Estocagem,

Analista, Jovem Aprendiz, Agente Administrativo, Gestora e Professora. Conforme demonstrado no gráfico 12 abaixo.

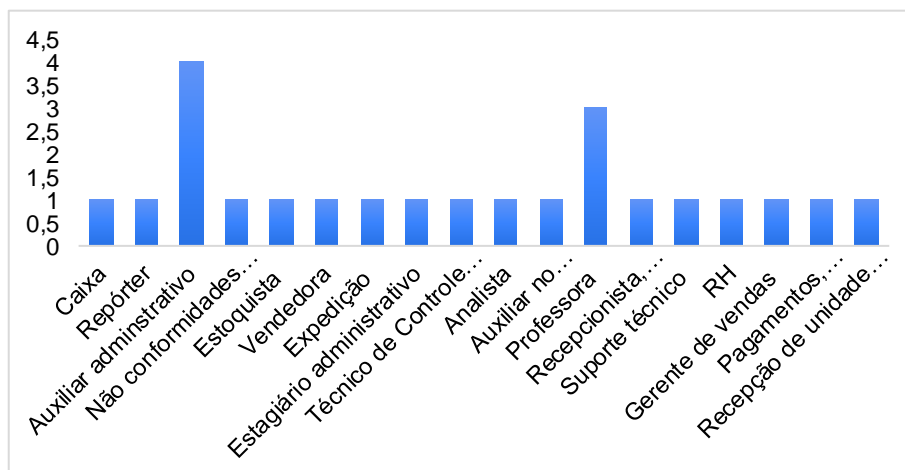
Gráfico 12 – Cargos exercidos pelos entrevistados.



Fonte: Autor (2021)

Quando abordado sobre as funções foram diversas funções desempenhadas pelos colaboradores sendo a principal com 4 respostas Auxiliar Administrativo, seguido com 3 resposta Professora, Recepcionista com 2 respostas, demais com 1 resposta sendo: Caixa, Repórter, Não Conformidades, Estoquista, Vendedora, Expedição, Estagiário Administrativo, Técnico de Controle Interno, Analista, Auxiliar de Recrutamento, Suporte Técnico, RH, Gerente de Vendas, Pagamento e outras atividades. Conforme representa o gráfico 13 abaixo.

Gráfico 13 - Funções exercidas pelos colaboradores.

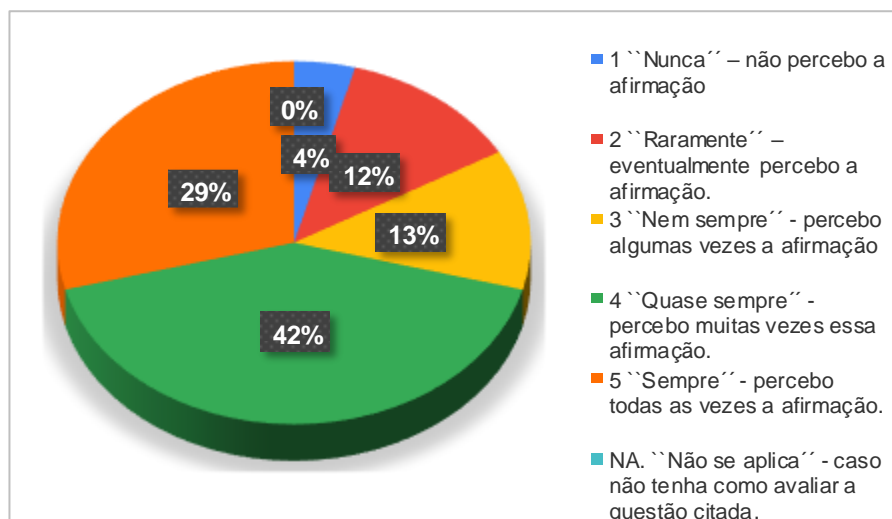


Fonte: Autor (2021)

4.2.2 Ambiente organizacional, estilo de liderança e comunicação

Quando os entrevistados foram questionados sobre o seu posicionamento para promover ideias e sugestões de melhorias no local de trabalho, assim como o diálogo para trocas de conhecimentos entre os colaboradores e seus líderes. Neste quesito como resultado a maior parte respondeu dizendo que quase sempre percebem a troca de diálogo sendo 42%, seguido por sempre perceberem com 29%, nem sempre percebem acontecer 13%, raramente 14%, enquanto 4% dizem nunca perceber a afirmação e 0% não tinham como avaliar. Sendo expresso no gráfico 14 os dados citados.

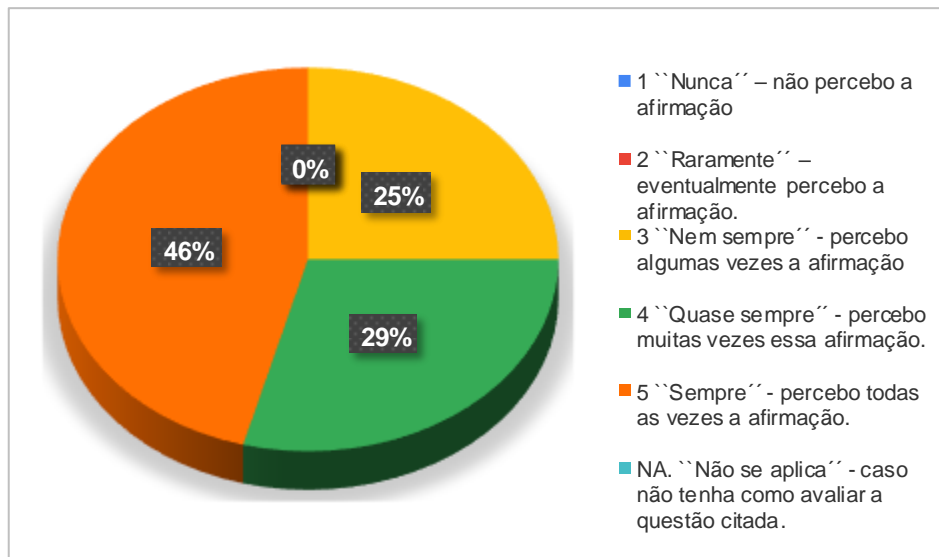
Gráfico 14 – Relacionamento entre líderes e colaboradores.



Fonte: Autor (2021)

Quando questionado sobre a percepção dos colaboradores sobre os líderes no momento do diálogo se existia interesse e abertura para comunicação. Neste caso os entrevistados 46% dizem sempre perceber a afirmação, seguido 25% quase sempre percebem uma abertura em dialogar, enquanto 25% dizem nem sempre se ter uma abertura na comunicação, já os não percebem a questão, raramente percebem e nunca não obtiveram não tiveram respostas sendo representado 0%, constando no gráfico 15.

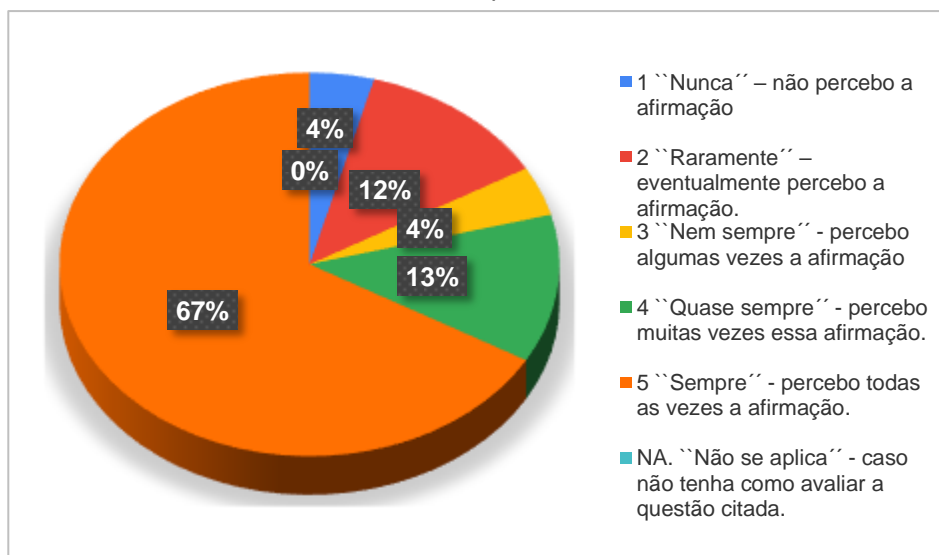
Gráfico 15 – Comunicação entre os líderes e liderados.



Fonte: Autor (2021)

Já na orientação e aconselhamentos quando os colaboradores enfrentam alguma dificuldade. Dos colaboradores 67% responderam sempre perceber a afirmativa, seguido por 13% quase sempre percebem, 12% raramente percebem ocorrer a afirmativa, 4% nem sempre ou nunca perceberam a afirmativa, já o não se aplica foi 0%, sendo possível verificar os dados expostos no gráfico 16.

Gráfico 16 – Direcionamentos para executar as atividades.

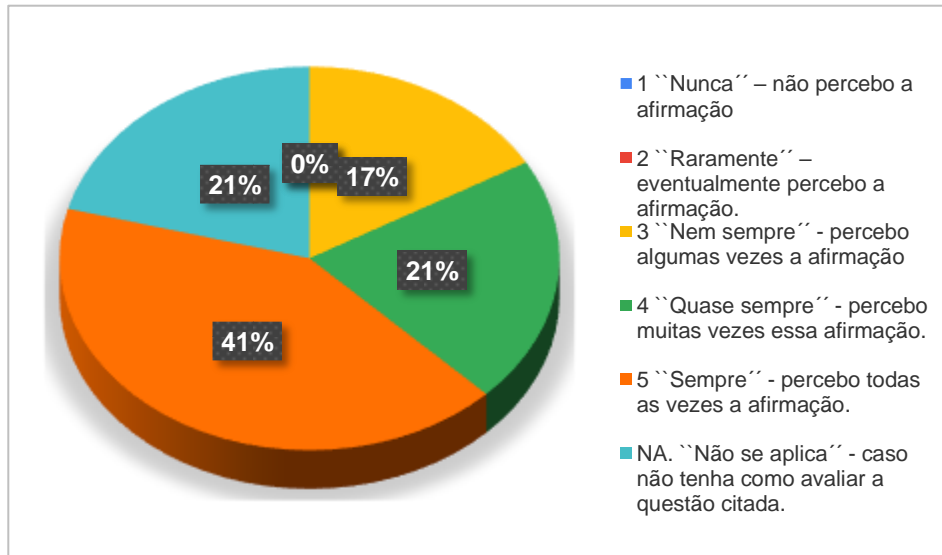


Fonte: Autor (2021)

Ao se comunicar e utilizado a comunicação verbal, assim como possui atenção na comunicação não verbal. Nesta afirmativa os entrevistados 41% percebem ocorrer a comunicação verbal e prestar atenção na linguagem não verbal, seguidos

em 21% por quase sempre e quem não tinha como avaliar, enquanto 17% nem sempre percebe isso ocorrer, já nunca perceberem não teve resposta sendo 0%. Conforme demonstra o gráfico 17 abaixo.

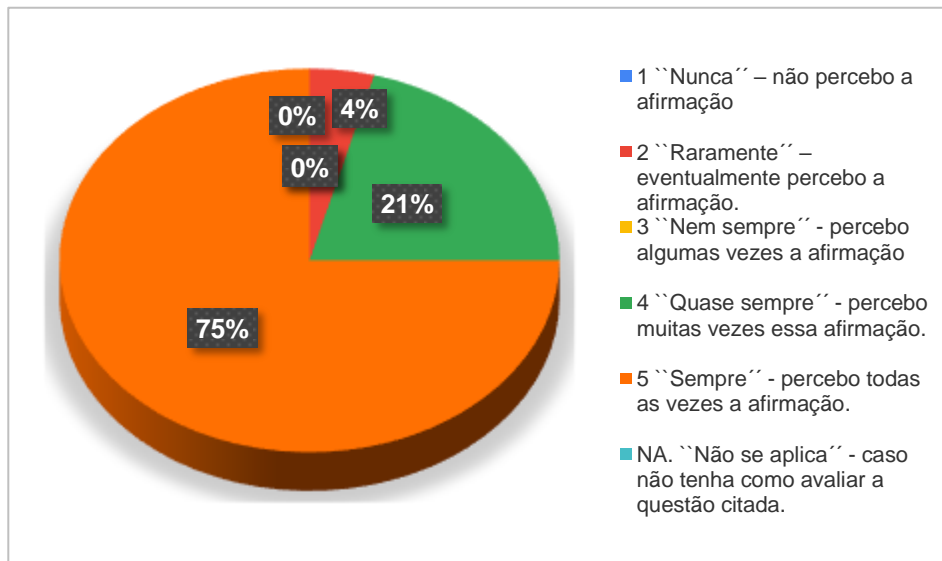
Gráfico 17 – Utilização da comunicação durante o diálogo.



Fonte: Autor (2021)

Quando questionado sobre como cada colaborador se comunica com seus líderes se é de maneira suficiente durante a realização de suas funções. A maioria dos entrevistados disseram que sempre percebendo a afirmativa com 75%, após 21% quase sempre percebiam haver uma comunicação a fim de melhor realizar as tarefas de trabalho, raramente percebiam 4%, enquanto nunca percebem e não tinham como avaliar 0%. Conforme consta no gráfico 18.

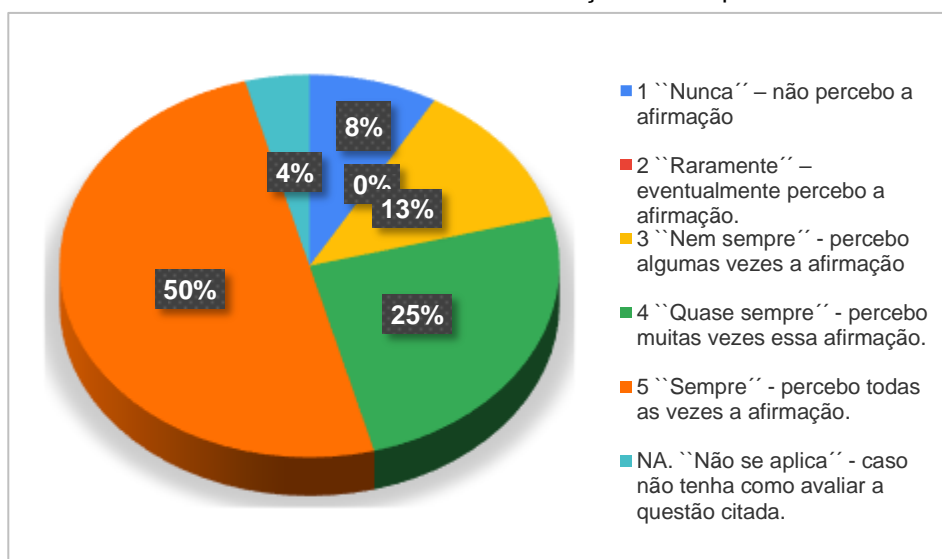
Gráfico 18 – Como os colaboradores se comunicam.



Fonte: Autor (2021)

Quando surgir dúvidas da forma de realizar alguma função no ambiente de trabalho as orientações e instruções são repassadas conforme a necessidade de cada colaborador. Os colaboradores responderam que sempre perceberam ocorrer orientações sendo 50%, seguidos com 25% os que quase sempre notaram acontecer a afirmativa, seguidos com 13% que nem sempre acontecia esta troca de instruções entre colaboradores e líderes. Nunca perceberam 8%, não tinham como avaliar 4% e raramente percebiam 0%. Conforme a gráfico 19 abaixo demonstra.

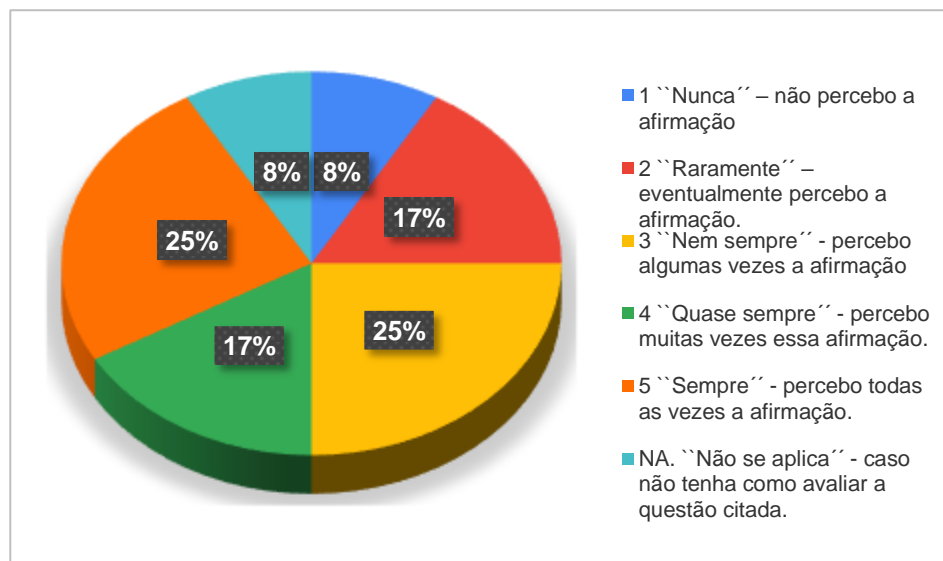
Gráfico 19 – Quando necessário orientações são repassadas.



Fonte: Autor (2021)

E fornecido treinamentos para executar tarefas as quais os colaboradores possuem dificuldades e dúvidas do que devem realizar. Na questão dos treinamentos a maioria sendo 25% disse perceber e nem sempre perceber acontecer isso dentro das organizações a qual atuam, raramente e quase sempre 17%, seguidos de nunca perceberem ou não terem como avaliar com 8%. Conforme apresentado no gráfico 20 abaixo.

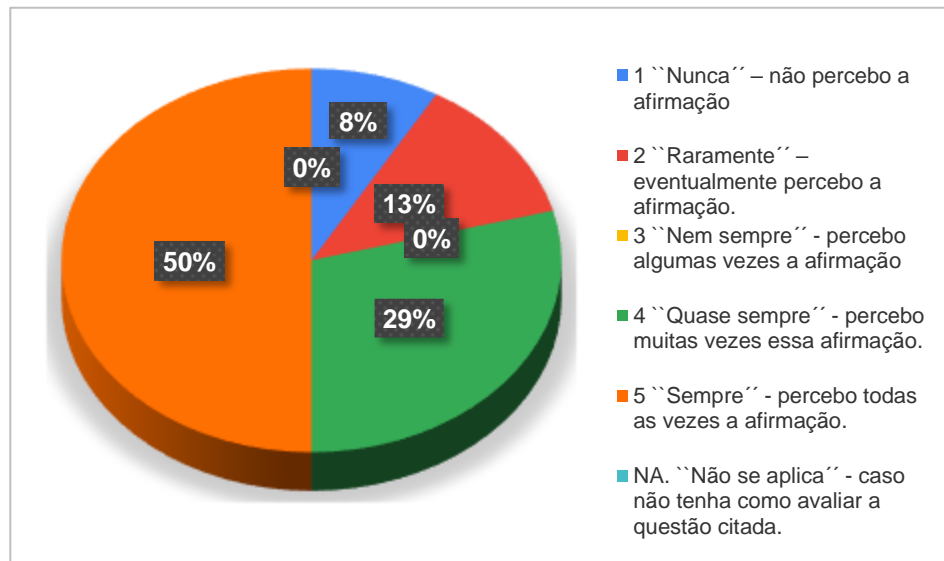
Gráfico 20 – Treinamentos são realizados pelos líderes.



Fonte: Autor (2021)

Os líderes reconhecem e valorizam os seus esforços na realização do trabalho, quanto o comportamento que possuo com os meus colegas de trabalho. A maior parte, ou seja, correspondendo a 50% dos colaboradores entrevistados nesta questão disseram sempre perceber o reconhecimento pelos seus desempenhos na organização a qual atuam, 29% quase sempre percebem, entretanto 13% raramente perceber serem reconhecidos pelos seus esforços empenhados, 8% nunca perceberam serem valorizados e 0% não tinham como avaliar a questão. Conforme demonstra o gráfico 21.

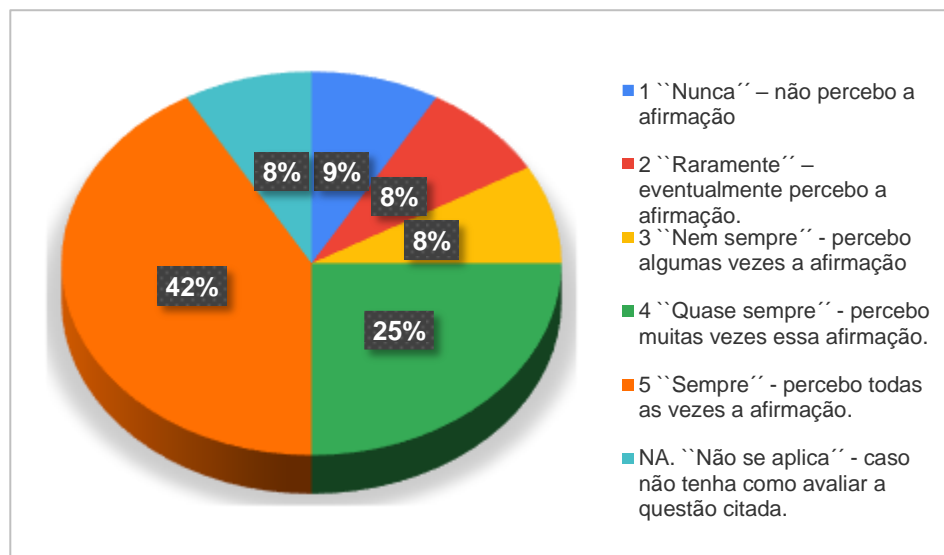
Gráfico 21 – Reconhecimentos dos esforços dos colaboradores.



Fonte: Autor (2021)

Quando você como colaborador não obtém o desempenho esperado recebe orientações para melhorar e conseguir ter mais produtividade. 42% responderam está questão dizendo sempre perceber a afirmação, 25 % quase sempre percebem, entretanto 9% nunca perceberam a afirmação, assim como nem sempre percebem a afirmação, raramente percebem e não tinham como avaliar obtiveram 8% cada. Conforme demonstrado no gráfico 22 abaixo.

Gráfico 22 - Desempenho dos colaboradores.

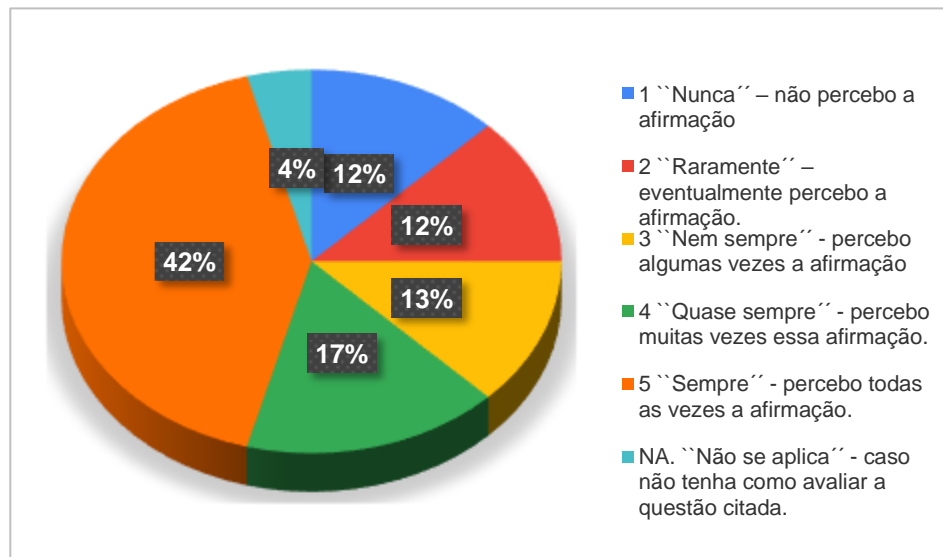


Fonte: Autor (2021)

Quando abordado se existia o acompanhamento do desempenho durante as atividades que os colaboradores exerciam na empresa. Dos entrevistados que

responderam 42 % sempre perceberam ocorrer, enquanto 17% quase sempre notaram acontecer o acompanhamento, seguido por 13% que responderam que nem sempre notaram, 12% disseram que raramente e nunca notaram e 4% não tinham como avaliar a questão. Sendo apresentado esses dados no gráfico 23.

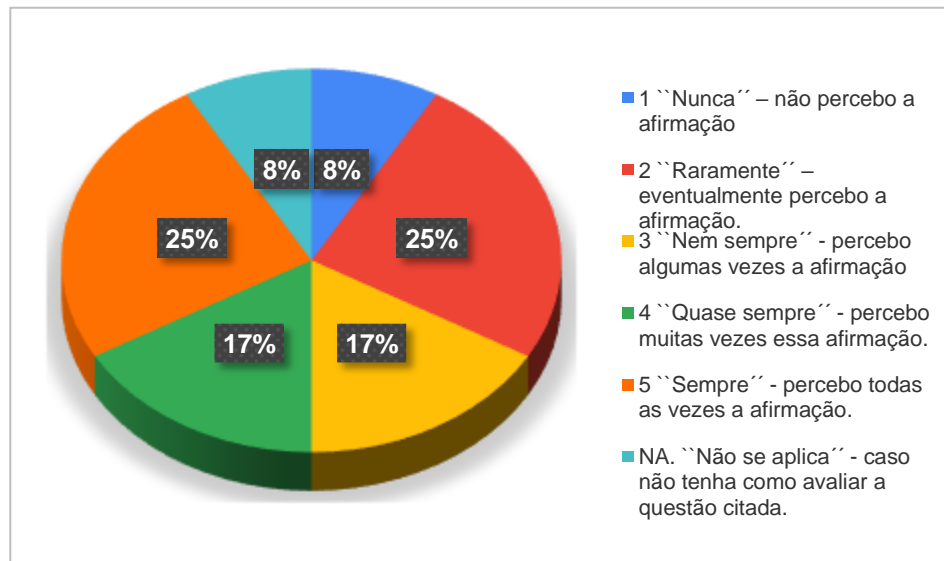
Gráfico 23 – O desempenho e acompanhado pelo líder.



Fonte: Autor (2021)

Foi questionado aos entrevistados sobre a utilização do feedback ao qual permite os colaboradores melhorar os pontos fracos e fortalecer os fortes. Onde a maioria respondeu que sempre e raramente percebiam a utilização de feedback ambos com 25%, após quase sempre e nem sempre percebem acontecer a afirmativa sendo ambos com 17%, seguidos com 8% que nunca perceberam ocorrer a utilização e não tinham como avaliar, sendo representado os dados no gráfico 24.

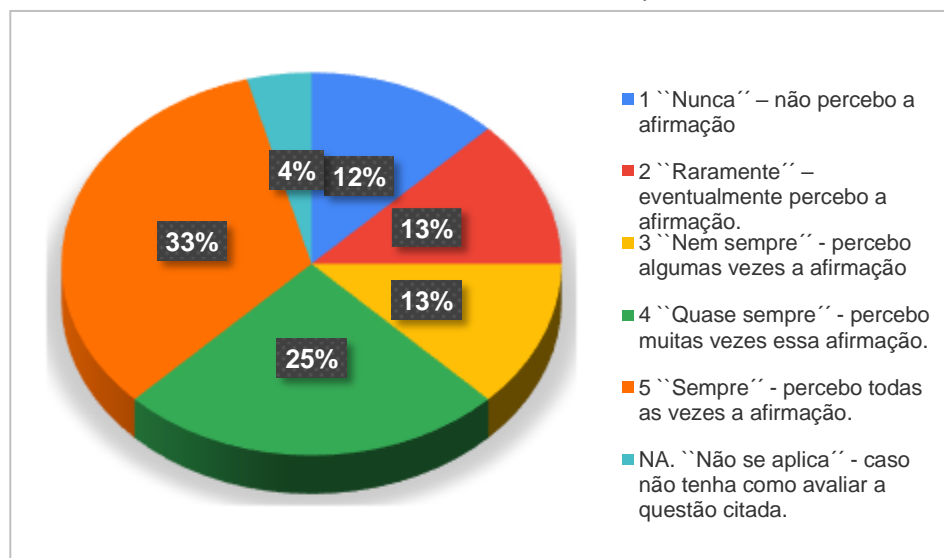
Gráfico 24 – Realização do feedback.



Fonte: Autor (2021)

Quando questionado se os líderes influenciavam no desenvolvimento de competências dos colaboradores, a fim de buscar resultados mais eficaz. Dos entrevistados 33% responderam que sempre ocorre esta influência dos líderes aos colaboradores, 25% quase sempre percebem que ocorre está afirmativa, raramente percebem e nem sempre percebem ambos com 13% ambos, 12% nunca perceberam e 4% não tinham como avaliar a questão, conforme demonstra o gráfico 25.

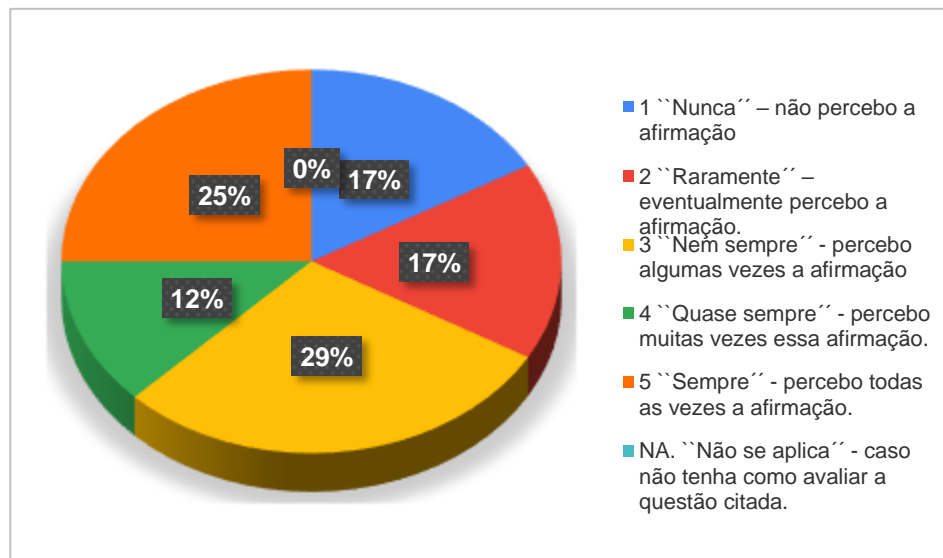
Gráfico 25 - Desenvolvimento de competências.



Fonte: Autor (2021)

Quando abordado se os líderes compartilham com os colaboradores sobre suas decisões. Dos entrevistados a maioria sendo 29% respondeu que nem sempre percebiam o compartilhamento das decisões, 25% sempre perceberam ocorrer um relacionamento ao qual o líder compartilha suas decisões, entretanto ambos raramente e nunca perceberam a afirmativa sendo 17%, 12% quase sempre percebem e 0% não tinham como avaliar, conforme o gráfico 26 demonstra.

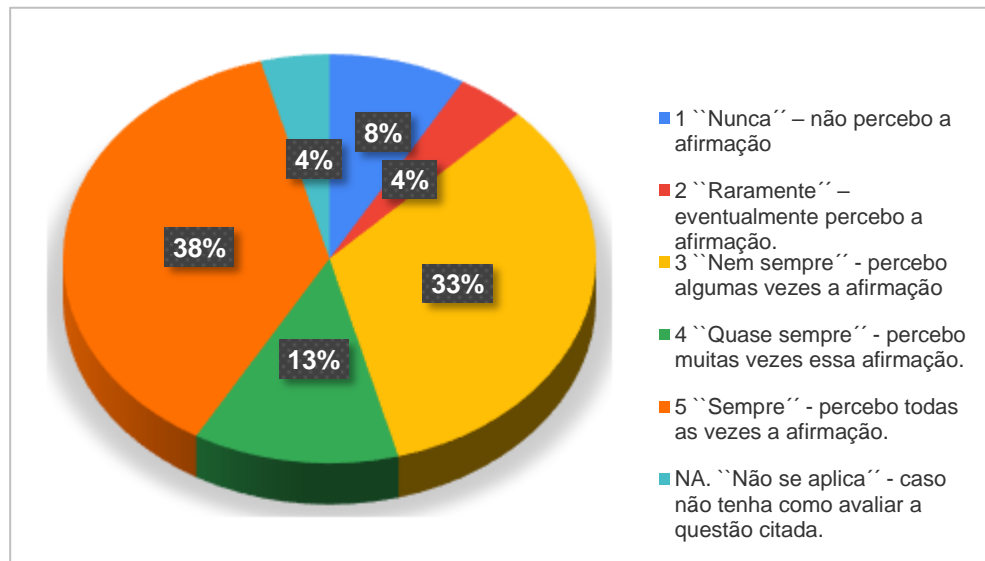
Gráfico 26 – Compartilhamento de informações.



Fonte: Autor (2021)

Ao abordar sobre a orientação e o compartilhamento das atividades por parte dos líderes aos seus colaboradores. A maioria dos entrevistados disseram sempre perceber a afirmação com 38%, após nem sempre percebem ocorrer a afirmação com 33%, 13% sendo que quase sempre percebem a afirmação, 8% nunca viram ocorrer a orientação aos colaboradores e 4% ambos não percebiam e não tinham como avaliar. Conforme representado no gráfico 27 abaixo.

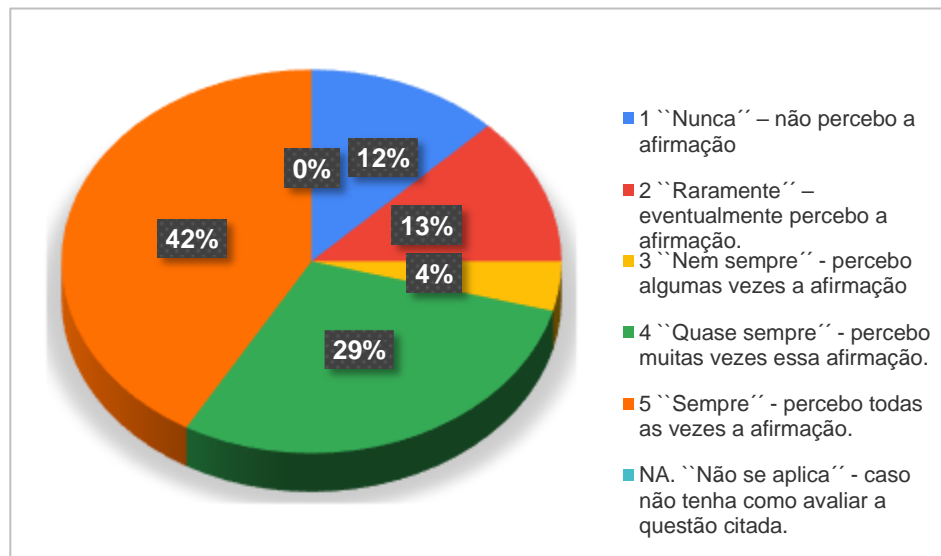
Gráfico 27 – Compartilhamento das atividades.



Fonte: Autor (2021)

Existe interesse dos líderes ao desenvolvimento profissional de seus colaboradores. Dos entrevistados 42% sempre perceberam ocorrer esta afirmação, 29% quase sempre perceberam haver interesse em desenvolver os colaboradores, entretanto 13% raramente perceberam ocorrer a afirmativa, 12% nunca perceberam ocorrer a afirmativa, 4% nem sempre percebem ocorrer e 0% não tinham como avaliar. Sendo demonstrado esses resultados no gráfico 28 abaixo.

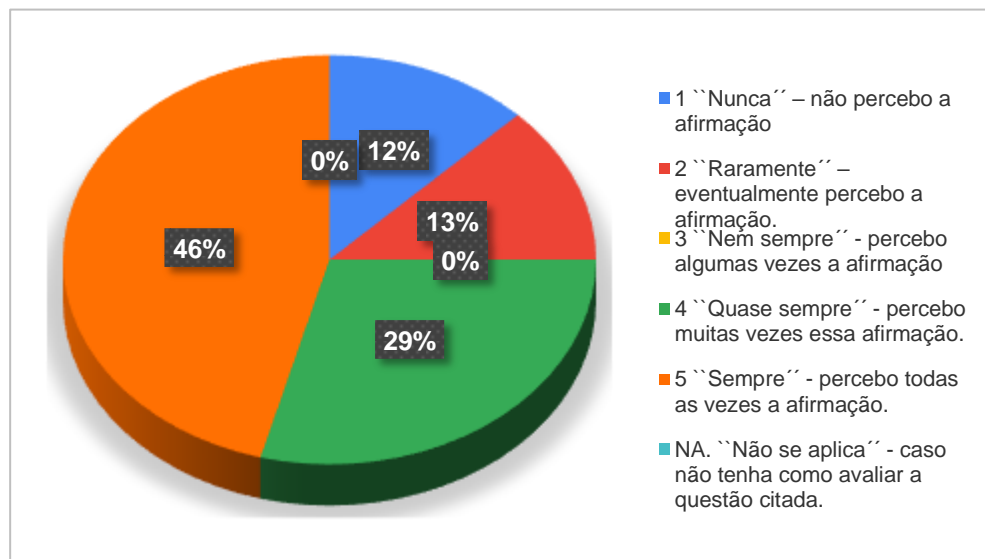
Gráfico 28 – Desenvolvimento profissional.



Fonte: Autor (2021)

Quando os colaboradores enfrentam dificuldades o líder auxilia a fim de conseguir realizar suas atividades. Nesta questão a maior parte dos entrevistados disseram que sempre percebem ocorrer este auxílio quando um colaborador encontrava alguma adversidade sendo 46%, 29% quase sempre perceberam ocorrer a afirmativa, 13% raramente percebem ocorrer a afirmativa, enquanto 12% nunca perceberam ocorrer, 0% nem sempre ocorre e não tinham como avaliar, conforme o gráfico 29.

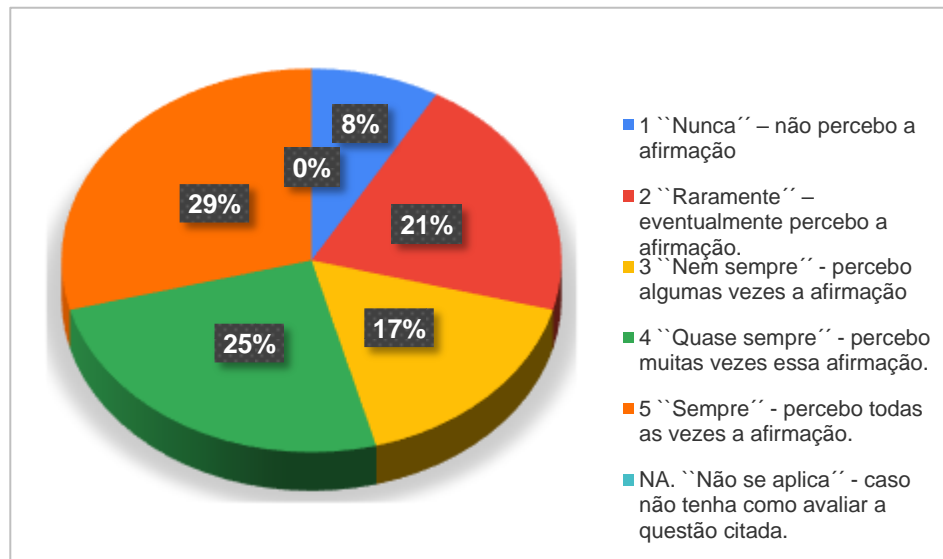
Gráfico 29 – Auxílio dos líderes nas dificuldades.



Fonte: Autor (2021)

Quando os colaboradores fazem sugestões para alterar e propor mudança no ambiente operacional as opiniões são escutadas pelos gestores. A maioria dos entrevistados disseram que sempre percebem ocorrer a afirmativa sendo 29%, após com 25% quase sempre é percebido ocorrer a afirmativa, enquanto raramente ocorre a afirmação 21%, nem sempre percebem ocorrer a afirmação 17%, seguido por nunca perceberem com 8% e 0% não tinham como avaliar. Como se demonstra no gráfico 30.

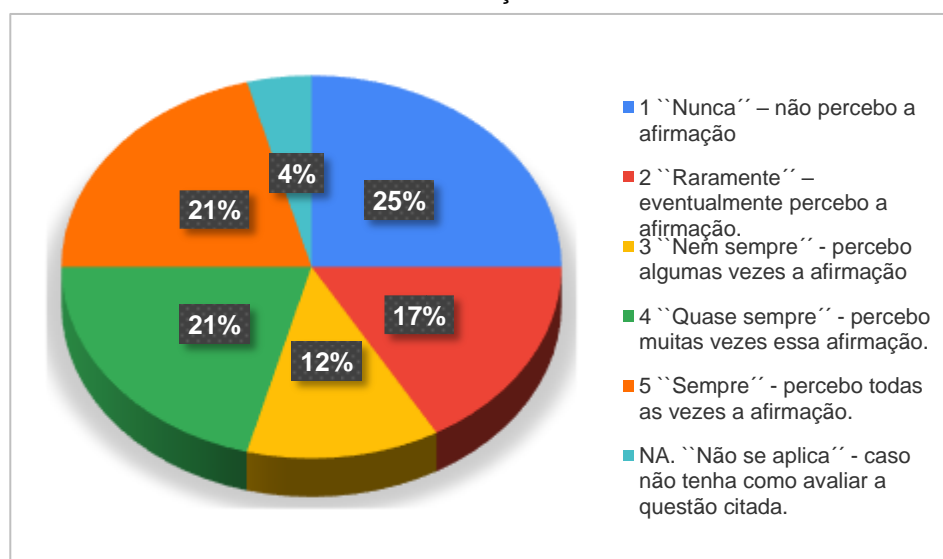
Gráfico 30 – Opiniões são escutadas.



Fonte: Autor (2021)

As metas a serem alcançadas são definidas entre os líderes e colaboradores. Conforme os entrevistados nunca percebem ocorrer essa afirmação sendo representado por 25%, após ambos com 21% sempre e quase sempre percebem ocorrer a afirmativa, 17% raramente percebem ocorrer, 12% nem sempre percebo, seguido por 4% não tinham como avaliar. Sendo constatado os dados no gráfico 31 abaixo.

Gráfico 31 – Definições de metas.

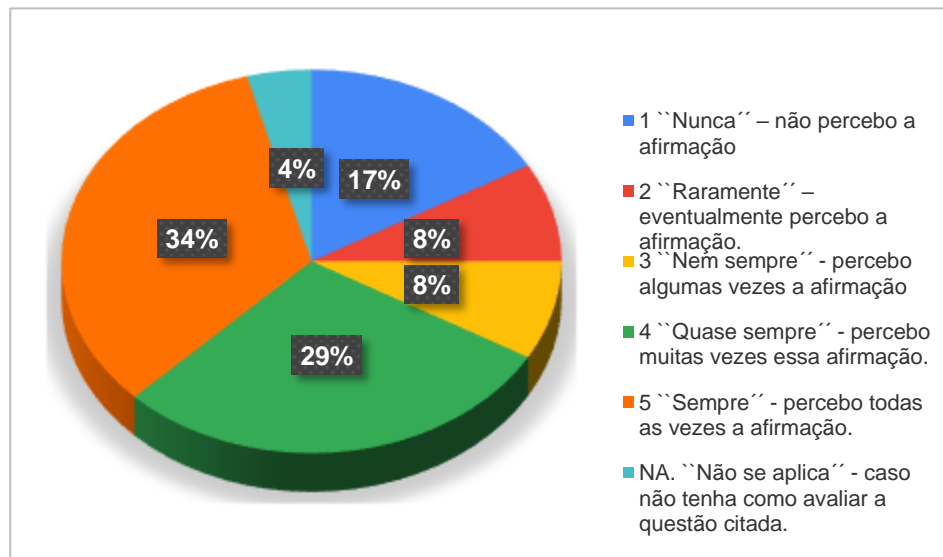


Fonte: Autor (2021)

Existe o acompanhamento dos líderes sobre os resultados aos quais os colaboradores apresentam. De acordo com os entrevistados 34% sempre percebem

ocorrer a afirmativa, 29% quase sempre percebem, 17% nunca perceberam ocorrer a afirmativa, enquanto raramente e nem sempre perceberam a afirmativa ambos com 8%, seguido com 4% que não tinham como avaliar. Conforme demonstra o gráfico 32.

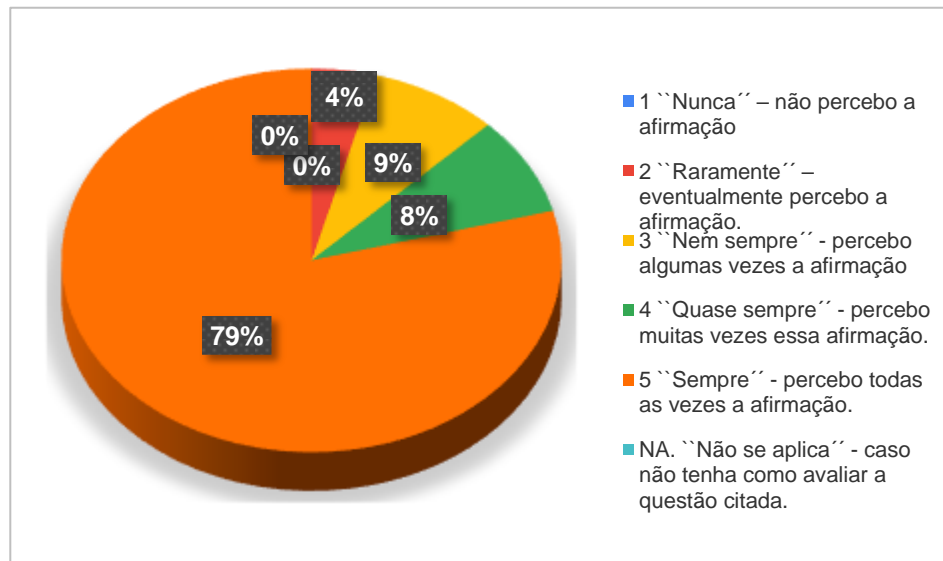
Gráfico 32 – Acompanhamento dos resultados.



Fonte: Autor (2021)

Os colaboradores conhecem os prazos a fim de conseguir entregar suas atividades durante o período necessário. A maioria dos entrevistados responderam que sempre perceberam haver conhecimentos sobre os prazos sendo 79%, nem sempre percebem e tem conhecimento dos prazos 9%, quase sempre percebem a afirmativa 8%, seguido raramente percebem com 4% e nunca percebem ou não tinham como avaliar 0%. Conforme é apresentado no gráfico 33 abaixo.

Gráfico 33 – Conhecimento sobre os prazos a realizar suas tarefas.



Fonte: Autor (2021)

Assim, de maneira geral no questionário dos colaboradores 42% dos entrevistados responderam que podem dar opiniões e propor melhorias no ambiente de trabalho, 46% disseram que os líderes os escutam e prestam atenção no que a pessoa está dialogando, 67% responderam que os líderes aconselham e orientam os colaboradores quando possuem alguma dificuldade, 75% se comunicam de maneira suficiente durante a realização de suas funções, 33% dizem que os líderes influenciam os colaboradores a desenvolverem competências, 42% disseram que os líderes se preocupam com o desenvolvimento profissional de seus colaboradores.

4.3 COMPARAÇÃO DOS RESULTADOS DOS GESTORES E COLABORADORES

Os estudantes que exercem cargos de liderança assim como os que atuam como gestores percebem haver uma boa comunicação, o ambiente de trabalho para ambos tem que ser melhorado pois uma parte dos entrevistados relataram ter problemas nas estruturas organizacionais, o estilo de liderança mais utilizado e o situacional onde acompanham, direcionam, orientam e delegam no dia a dia. Já na percepção dos líderes as organizações não valorizam seus colaboradores, já os colaboradores se sentem valorizado pelo seu empenho. Na questão da realização de feedback os líderes não realizam sua aplicação aos seus colaboradores, enquanto no relacionamento dos líderes aos seus colaboradores sempre e raramente ocorrem sua aplicação.

5 CONCLUSÃO

Este trabalho sobre a Humanização como liderança, se deu através da investigação das mudanças que ocorrerá no gerenciamento dos colaboradores de uma organização. Assim como foi possível descrever o que uma empresa necessita para ser humanizada e se tornar diferenciada. O trabalho atingiu seus objetivos principais abordando sobre as mudanças no contexto empresarial, assim como no detalhamento do que é necessário para uma organização ser considerada humanizada. Já os objetivos específicos foram atingidos na aplicação da pesquisa ao qual foi possível tanto identificar e descrever as habilidades comportamentais dos gestores e colaboradores, assim como sua utilização de forma que diminua os problemas existente nas organizações.

Nos resultados obtidos na entrevista dos acadêmicos que ocupam cargos gerenciais, traz pontos aos quais condizem com os autores estando a humanização presente na promoção de um ambiente agradável e saudável, na colaboração existente para promover melhorias, na atenção e escuta por parte dos líderes aos seus colaboradores e um estilo de liderança que fornece o direcionamento, orientação, apoio e delegação aos seus colaboradores. Mas notasse também os pontos aos quais devem ser trabalhados para melhorias sendo os valores das organizações aos quais os colaboradores não são valorizados, vindo a proporcionar um ambiente adequado a esses colaboradores ao qual ainda não possuem uma estrutura de trabalho confortável e saudável. Assim como a aplicação de feedback não realizada sendo possível utilizar como forma dos colaboradores saberem quais resultados e melhorias os líderes esperam de sua parte.

Nos resultados dos colaboradores existe uma colaboração para promover melhorias no ambiente e nos processos organizacionais, interesse dos líderes em se comunicar e desenvolver seus colaboradores, valorização dos colaboradores, acompanhamento, orientação e desenvolvimentos para os colaboradores exercerem suas funções. Comunicação de forma eficiente na qual utiliza a comunicação verbal e mantido atenção na comunicação não verbal e no compartilhamento das responsabilidades dos colaboradores. Já em questões de melhorias só as vezes os colaboradores podiam contribuir com as alterações no ambiente e nos processos da empresa, não acontece treinamentos, as metas eram apenas definidas pelos líderes,

as decisões nem sempre eram compartilhadas e não existia comunicação sobre as atividades a serem realizadas.

Dentre as principais habilidades comportamentais encontradas nos questionários aplicados destaca-se a colaboração existente entre os líderes e os colaboradores, o relacionamento de escutar e ouvir as opiniões e propostas de melhorias.

Ao longo do trabalho abordou-se a importância da existência da colaboração e cooperação entre líderes e seus liderados a fim de ser possível enfrentar as modificações existentes nas organizações, como visto o ambiente e o relacionamento, assim como o interesse dos líderes no crescimento não somente profissional dos colaboradores permitem a existência de uma abertura na comunicação a qual faz ser possível resolver problemas e conflitos existentes no ambiente organizacional.

Para a aplicação deste trabalho ocorreu limitações, pois a ideia principal era abordar o tema em uma organização a qual é referência no tema de liderança humanizada a qual é utilizada no gerenciamento de suas atividades empresarial, mas por motivos internos não foi possível sua aplicabilidade tanto aos gestores e colaboradores desta organização. A partir desta limitação a pesquisa continuou na mesma linha de planejamento, mas mudando seu foco e abordando a temática aos acadêmicos do curso de administração da Uergs, que exercem tanto cargos de gestores ou de colaboradores.

Isso impactou bastante a pesquisa, pois ao analisar somente uma organização teríamos uma análise completa das percepções que os líderes e colaboradores possuem da empresa a qual atuam profissionalmente. Já com os dados de diversas organizações não é possível abordar qual organização está precisando melhorar os seus pontos de fraquezas encontrados na aplicação, perdendo a contribuição de forma benéfica que está pesquisa traria a essas empresas.

Como sugestões para pesquisas futuras, pode-se analisar duas organizações com os dois modelos de gerenciamento de pessoas uma sendo método tradicional e outra com abordagem humanizada. Verificação mais profunda das diferenças e semelhanças existentes tais como os benefícios, malefícios que ocorrem em cada um destes métodos de gestão de pessoas.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA JR., A. L. M. **O paradoxo estratégico** – gerencial do nosso tempo: A centralização de poder e a busca pela humanização das empresas. Dissertação (Mestrado em Administração) - Curso de Mestrado Executivo da Escola de Administração da Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2002.

BECKER, B. E.; HUSELID, M. A.; ULRICH, D. **Gestão estratégica de pessoas com “scorecard”**: Interligando pessoas, estratégia e performance. Tradução: Afonso Celso da Cunha Serra. 2 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

BENEFI. Habilidades comportamentais e sua importância no atual mercado de trabalho. 2020. Disponível em: [Habilidades Comportamentais: a importância no atual mercado de trabalho \(benefi.com.br\)](https://www.benefi.com.br). Acesso em: 15 dez. 2021.

BIANCHI, E. M. P. G.; QUISHIDA, A.; FORONI, P. G. Atuação do Líder na Gestão Estratégica de Pessoas: Reflexões, Lacunas e Oportunidades. 2017. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 21, n. 1, p. 41-61, jan./fev. 2017.

BLANCHARD, K. et al. Liderança situacional II: O conceito integrador. In: BLANCHARD, K. **Liderança de alto nível**. Porto Alegre: Bookman, 2007.

CALDAS, M. P.; TONELLI, M. J.; LACOMBE, B. Desenvolvimento histórico do RH no Brasil e no mundo. In: **Manual de gestão de pessoas e equipes: estratégias e tendências**. São Paulo: Gente, 2002.

CAMPOS, F. V. A. **A humanização como diferencial competitivo nas empresas**. 2015. Disponível em: <https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/a-humanizacao-como-diferencial-competitivo-nas-empresas/>. Acesso em: 23 abr. 2021.

CÂNDIDO, R. M.; REIMBERG, P. Z. O líder Humanizado: Condutas que consistem no diferencial competitivo, **Revista FATEC SEBRAE em Debate: gestão, tecnologias e negócios**, São Paulo, v. 4, n.7, p. 86-101, jul./ dez. 2017.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**: O novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4. ed. São Paulo: Manole, 2014.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. 8. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CRUZ, A. **O líder nas organizações atuais**. 2010. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/o-lider-nas-organizacoes-atuais>. Acesso em: 23 abr. 2021.

DIAS, M. O desafio da gestão de pessoas diante da necessidade de conciliação entre competitividade e humanização, **Revista de Administração da UNIMEP**, São Paulo, v. 2, n. 2, p.66-76, mai./ago. 2004.

DUTRA, A. **Gestão estratégica de pessoas**: livro didático; design instrucional Carmelita Schulze. 2. ed. rev. e ampl./por Alessandra de Oliveira, Dâmaris de Oliveira Batista da Silva, Vanderlei Brasil, Viviane Bastos. Palhoça: UnisulVirtual, 2014.

FUNDAÇÃO INSTITUTO DE ADMINISTRAÇÃO (FIA, 2020). **Humanização nas empresas**: importância, benefícios e exemplos. 2020. Disponível em: <https://fia.com.br/blog/humanizacao-nas-empresas/>. Acesso em: 24 abr. 2021.

GALVÃO, L. ESPAÑA, D. As 11 características das empresas humanizadas. 2020. Disponível em: [As 11 características das Empresas Humanizadas | Exame](#). Acesso em: 15 dez. 2021.

HALL, R. H. **Organizações**: estruturas, processos e resultados. Richard H. Hall; Tradução: Roberto Galman; revisão técnica Guilherme Maximiano. 8. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

INSTITUTO BRASILEIRO DE ECONOMIA DA FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS (IBRE/FGV, 2021). **Novo Normal**: Mudanças nas Empresas na Pandemia. 2021. Disponível em: [Novo Normal: Mudanças nas Empresas na Pandemia | Lowtax Contabilidade](#). Acesso em: 15 nov. 2021.

JUNGKENN, G. R. **Comunicação e humanização no contexto organizacional**: Mercur em busca de um mundo de um mundo bom para todo mundo. 2020. Disponível em: [Artigo comunicacao e humanizacao no contexto organizacional Mercur em busca de um mundo de um mundo bom para todo mundo Abrapcorp 2020-com-autoria.pdf](#). Acesso em: 15 dez. 2021.

KYRILLOS, L.; JUNG, M. **Comunicar para liderar**. São Paulo: Contexto, 2015. LACOMBE, B. M. B.; TONELLI, M. J. O Discurso e a Prática: o que nos Dizem os Especialistas e o que nos Mostram as Práticas das Empresas sobre os Modelos de Gestão de Recursos Humanos, **Revista de Administração Contemporânea**; v.5, n. 2, p. 157-174, 2001.

LEME FILHO, P. **Como trabalhar a Humanização nas empresas**. 2019. Disponível em: <https://www.terra.com.br/noticias/dino/como-trabalhar-a-humanizacao-nas-empresas,c5be40c731e319fb5fb638025e08b53eg754y94q.html>. Acesso em: 22 abr. 2021.

MALAQUIAS, L. I. L. **Humanização nas empresas**: Importância e benefícios. 2021. Disponível em: [Humanização nas empresas - Jus.com.br | Jus Navigandi](#). Acesso em: 15 dez. 2021.

- MARQUES, F. **Gestão de Pessoas: fundamentos e tendências**. Brasília: DDG/ENAP, 2015.
- MARQUES, J. R. **Processo de humanização nas empresas**. [2018?]. Disponível em: <https://www.jrmcoaching.com.br/blog/processo-de-humanizacao-nas-empresas/>. Acesso em: 24 abr. 2021.
- MARQUES (2019 apud Instituto Brasileiro de Coaching (IBC, 2019). **Conheça as principais características de uma liderança paternalista**. 2019. Disponível em: [Conheça as principais características de uma liderança paternalista - Portal \(ibccoaching.com.br\)](https://ibccoaching.com.br). Acesso em: 24 abr. 2021.
- MOURA, S. A. de. **A contribuição das Relações Públicas no processo de Humanização nas organizações: estudo de caso do grupo BIOFAST**. 2012, 162 f. Dissertação (Mestrado) – Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2012.
- RIOS, I. C. **Caminhos da humanização na saúde: prática e reflexão**. São Paulo: Áurea Editora, 2009.
- ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.
- RODRIGUES, J. D. B. **A prática da liderança**. Assis, SP. 2009, 53 f. Monografia (Graduação) - Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis - Curso de Administração, 2009.
- SEBRAE. **Os desafios da liderança num cenário de pós pandemia**. 2020. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ce/artigos/os-desafios-da-lideranca-num-cenario-de-pos-pandemia,5327dc028ac94710VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: 07 Set. 2021.
- SILVA, P. D. S. C. **GESTÃO HUMANIZADA NO SETOR PÚBLICO: Um Estudo de Caso no Instituto Anísio Teixeira (IAT)**. Feira de Santana, BA. . Monografia (Graduação) – Universidade Estadual de Feira de Santana – Curso de Administração, 2006.
- TOLFO, S. R. Diferentes abordagens no estudo da liderança. In: BITENCOURT, C. C. (Org.) **Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- VERGARA, S. C. BRANCO, P. D. Empresa Humanizada: a organização necessária e possível, **Revista de Administração de Empresas**. abr./jun. 2001.
- YUKL, G.; GARDNER, W. L. **Leadership in organizations**. 9. ed. Estados Unidos: Pearson Education, 2020.

APÊNDICE A – Questionário: Pesquisa Com os Líderes

Perfil dos Líderes e da Empresa

1 Cargo: _____

2 Função: _____

3 Idade:

20 a 29 anos 30 a 39 anos 40 a 49 anos Acima de 50 anos

4 Grau de instrução:

Segundo Grau Incompleto Segundo Grau Completo Superior Incompleto Superior Completo Especialização Mestrado/MBA Doutorado

5 Quais valores são cultuados na empresa a qual você trabalha?

Credibilidade Comprometimento Integridade Valorização dos colaboradores Respeito ao Meio Ambiente

6 O ambiente organizacional é agradável e confortável aos seus colaboradores?

Sim Não

7 O colaborador pode opinar e contribuir com melhorias dos processos realizados pela empresa? Sim Não

8 No relacionamento existente entre você como líder e sua equipe de trabalho, você mais?

Delega as tarefas Escuta as opiniões e propostas de melhorias

Orienta e treina seus colaboradores Realiza Feedback

9 Na sua percepção, qual é o estilo de liderança ao qual você exerce sobre seus liderados?

Autocrática, No qual delega as tarefas e funções a serem exercidas pelos colaboradores. Liberal, Supervisão do líder não é constante aos seus liderados. Situacional, Mostra a direção, orienta, apoia e delega.

Democrática, Todos da equipe podem tomar decisões. Paternalista, Baseia sua prioridade em questões emocionais e em propiciar bem-estar aos seus liderados.

APÊNDICE B - Pesquisa dos colaboradores

1. Cargo:

2. Função:

3. Idade:

() 18 a 25 anos () 26 a 35 anos () 36 a 49 anos () Acima de 50 anos

4. Grau de instrução:

() Ensino Fundamental Incompleto () Ensino Fundamental Completo

() Ensino Médio Incompleto () Ensino Médio Completo () Superior Incompleto

() Superior Completo () Especialização () Mestrado/MBA () Doutorado ()

5. Percepção sobre a liderança da empresa

Marque um X na opção que achar mais adequada, sobre a prática de liderança realizada pelo líder no dia a dia, considerando de 5 a 1, sendo.

1 "Nunca" – não percebo a afirmação

2 "Raramente" – eventualmente percebo a afirmação.

3 "Nem sempre" - percebo algumas vezes a afirmação

4 "Quase sempre" - percebo muitas vezes essa afirmação.

5 "Sempre" - percebo todas as vezes a afirmação.

NA. "Não se aplica" - caso não tenha como avaliar a questão citada.

	5	4	3	2	1	NA
Meu (Minha) líder escuta minhas sugestões e opiniões.						
Ao conversar com meu ou minha líder existe atenção e interesse do (a) líder durante o diálogo.						
Quando tenho dificuldade para realizar alguma tarefa recebo a orientação e aconselhamento do (a) líder quando preciso.						
Ao se comunicar com sua (seu) líder utiliza a comunicação verbal e mantém sua atenção na comunicação não verbal durante o diálogo.						
Você procura se comunica com sua (seu) líder de maneira eficiente durante as relações de trabalho.						
Recebo orientações e instruções de como devo realizar minhas tarefas, conforme minhas necessidades.						
Meu (Minha) líder, fornece treinamento em tarefas nas quais possuo dúvidas e dificuldades.						
Meu (Minha) líder, reconhece e me valoriza pelo trabalho ao qual realizo ou da forma ao qual me comporto.						
Tenho orientação, quando não alcanço o desempenho ao qual se						

espera que eu possa atingir.						
Existe acompanhamento do meu desempenho dentro da empresa.						
Meu (Minha) líder, pratica a realização de feedback.						
Existe a influência por parte de meu (minha) líder, para que eu desenvolva as minhas competências em busca de resultados mais eficazes.						
O (a) meu (minha) líder compartilha suas decisões.						
Meu (Minha) líder, me orienta sobre as atividades as quais devo exercer e percebo que existe o compartilhamento das responsabilidades.						
Existe a contribuição do meu (minha) líder, em meu desenvolvimento profissional.						
O (a) meu (minha) líder, me auxilia quando enfrento dificuldades ao realizar alguma atividade.						
Minha opinião é ouvida, quando faço sugestões para alterar algum procedimento ou propor mudanças operacionais.						
A definição das metas a serem alcançadas são definidas junto com o (a) líder.						
Existe o acompanhamento do (da) líder periodicamente sobre os resultados aos quais eu apresento.						
Tenho conhecimento sobre os prazos previstos, para que eu consiga realizar minhas atividades.						

Adaptado pelo autor (2021).