

CENTRO UNIVERSITÁRIO MÁRIO PONTES JUCÁ - UMJ
Curso de Graduação em Administração

Ana Paula Santos Fonseca de Lucena

A IMPORTÂNCIA DA LIDERANÇA PARA UMA GESTÃO HUMANIZADA:
Um estudo da percepção dos colaboradores de um Centro Médico em Maceió

MACEIÓ-AL
2021

ANA PAULA SANTOS FONSECA DE LUCENA

A IMPORTÂNCIA DA LIDERANÇA PARA UMA GESTÃO HUMANIZADA:
Um estudo da percepção dos colaboradores de um Centro Médico em Maceió

Artigo Científico apresentado ao Curso de Administração ao Centro Universitário Mario Pontes Jucá- UMJ para a obtenção do grau de Bacharel, aprovado em: 26 /08/2021.

Orientadora: Profa. Msc. Lorena Karolly Santos da Silva

MACEIÓ-AL
2021

A IMPORTÂNCIA DA LIDERANÇA PARA UMA GESTÃO HUMANIZADA:

Um estudo da percepção dos colaboradores de um Centro Médico em Maceió

Ana Paula Santos Fonseca de Lucena¹

Lorena Karolly Santos da Silva²

RESUMO: O presente artigo tem como objetivo identificar a presença dos pressupostos de uma gestão humanizada por França (2019), diante da percepção que os colaboradores de um Centro Médico possuem sobre sua liderança. Para tanto, este é um estudo de abordagem mista, descritivo, tendo utilizado um questionário semiestruturado para coleta dos dados. O questionário foi aplicado de forma eletrônica, com participação voluntária de todos os membros da empresa investigada, no início do segundo semestre de 2021. Foi possível identificar a existência de uma liderança humanizada e reconhecida de forma unânime pelos integrantes da organização, cuja principal característica é a empatia, o que remete a um ambiente de trabalho mais saudável, produtivo, no qual os colaboradores se sentem ouvidos e respeitados.

PALAVRAS-CHAVE: Liderança. Gestão Humanizada. Empatia.

ABSTRACT: This article aims to identify the presence of the assumptions of humanized management by França (2019), given the perception that employees of a Medical Center have about their leadership. Therefore, this is a mixed-approach, descriptive study, using a semi-structured questionnaire for data collection. The questionnaire was applied electronically, with voluntary participation by all members of the investigated company, at the beginning of the second half of 2021. It was possible to identify the existence of a humanized leadership, unanimously recognized by the members of the organization, whose main characteristic is empathy, which leads to a healthier, more productive work environment, in which employees feel listened to and respected.

KEYWORDS: Leadership, Humanized Management. Empathy.

1. INTRODUÇÃO

O mundo dos negócios está cada vez mais competitivo e tem exigido que as pessoas realizem cada vez melhor o seu trabalho, em maior volume e obtenham melhores resultados para a empresa (GIL, 2001).

Todavia, os colaboradores não podem ser tratadas como máquinas, mas devem ter participação, expressão de ideias na construção de melhorias em visão e missão empresarial (MARQUES, 2015).

1 Graduanda do Curso Superior em Administração pelo Centro Universitário Mário Pontes Jucá – UMJ. E-mail: anasanfonseca@hotmail.com

2 Professora Orientadora. Mestra em Administração pela Universidade de Federal de Pernambuco - UFPE. E-mail: lorena.silva@umj.edu.br

Nessa direção, a sociedade evoluiu e com ela o pensamento acerca da importância do capital humano dentro das organizações, visto a importância deste para o desenvolvimento organizacional; deste modo, as empresas têm buscado investir integralmente em todo o seu capital humano, e as pessoas passaram a ser vistas como a parte fundamental para o sucesso organizacional (SILVA; ANTÔNIO, 2020).

Conforme Macedo (2009) o patrimônio mais importante de uma empresa, são as pessoas que dela fazem parte, e sob essa perspectiva investir para que essas pessoas mudem e se sintam realmente inseridas dentro do processo empresarial tem sido um assunto de grande discussão.

E, para gerenciar processos de mudanças, projetos ou qualquer atividade dentro da organização é preciso liderar pessoas, pois são elas que fazem tudo acontecer (SANTOS; ASSUNÇÃO, 2010).

Nessa perspectiva, o tema liderança, gera um forte impacto tanto para aqueles que lideram, como para aqueles que são liderados e que muitas vezes o conceito gera um sentido mágico, responsável por uma atração inexplicável que pessoas com essa vocação exercem sobre os outros (BENNIS, 1988).

Para Borges (2009), o ato de liderar, existe mesmo, antes da existência de sua definição concreta. Ao longo do processo evolutivo da sociedade, diversas definições de liderança surgiram (SILVA; ANTÔNIO, 2020).

Adota-se nessa pesquisa que a liderança é um fenômeno tipicamente social e ocorre exclusivamente em grupos sociais e nas organizações, é um tipo de influência psicológica e envolve conceitos como poder e autoridade, abrangendo as maneiras pelas quais as mudanças podem ser introduzidas no comportamento das pessoas e no grupo de pessoas (CHIAVENATO, 2006). Liderança é o processo de conduzir as ações ou influenciar o comportamento e a mentalidade de outras pessoas (MAXIMIANO, 2007).

Complementa-se que, vários autores têm abordado a temática da humanização considerando o cenário da saúde, (PEREIRA, 2007), ideia que tem adentrado e conquistado espaço nos mais diversos segmentos no mundo dos negócios. A motivação gerada pela liderança humanizada, é capaz de trazer importantes e satisfatórios resultados para a organização (WUNDERLICH, 2017).

Nesse sentido, Figueiredo et al. (1996) ressaltam ser necessário que o trabalhador tenha liberdade para agir, interagindo como seres sensíveis e emocionais, a fim de que possa ocorrer a humanização da administração.

Em face ao exposto, o presente artigo tem como objetivo identificar a presença dos

pressupostos de uma gestão humanizada por França (2019), diante da percepção que os colaboradores de um Centro Médico possuem sobre sua liderança.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Esta seção apresenta uma discussão acerca do que é liderança, sua conceituação, principais teorias, bem como a ideia de gestão humanizada, o que é viabilizada por meio da figura do líder humanizado.

2.1. A Liderança no Contexto das Organizações

A respeito do comportamento humano e a influência que exercem sobre as pessoas de modo geral e em particular, cientistas e pesquisadores despertaram grande fascínio e preocupação com o fenômeno da liderança; nesse sentido, acredita-se que as primeiras noções acerca da liderança seja uma inquietação tão antiga como a história da própria humanidade (BERGAMINI, 1994).

A compreensão de liderança não é simples de entender, em sua definição há o paradoxo: chefiar ou guiar? Liderança não é um conceito pré-estabelecido, mas uma postura de alguém que adquire o direito de ser chamado de líder (BERGAMINI, 1994).

Apesar de não haver um consenso, liderar é a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasmadamente, visando atingir objetivos comuns, inspirando confiança por meio da força do caráter (HUNTER, 2004).

O líder promove alinhamento das equipes, desenvolve talentos e traz evolução contínua, o que gera desdobramentos financeiros positivos inegáveis (KAUFMAN, 2017).

Por sua vez, o processo de liderança, segundo Fiedler (1967), normalmente envolve um relacionamento de influência em duplo sentido, orientado principalmente para o atendimento de objetivos mútuos, tais como o de um grupo, organização ou sociedade. Na mesma linha, Chiavenato (2014) diz que as pessoas precisam ser lideradas e não simplesmente administradas.

Portanto, a liderança não é apenas à respeito do cargo do líder, mas também requer esforços de cooperação por parte de outras pessoas (FIEDLER, 1967). Dentro dessa mesma visão, o autor permanece falando que o processo em si considera que, embora o líder seja quem geralmente inicia as ações, os seus seguidores precisam ser sensíveis a ele, isto é levar em conta suas ideias e objetivos traçados.

2.2. As Teorias e Estilos de Liderança

Tradicionalmente, as definições e funções de liderança são organizadas em três grandes grupos: teoria dos traços, comportamental e situacional (ROBBINS, 2005). A teoria dos traços objetiva identificar qualidades e características pessoais que diferenciam líderes dos não-líderes, podem ser traços sociais, físicos, intelectuais ou de personalidade (ROBBINS, 2005).

As falhas dos primeiros estudos sobre traços de liderança levaram os pesquisadores a seguir por outra direção do final dos anos 1940 até final dos anos 1960; a teoria da liderança comportamental procura identificar comportamentos dos líderes (não mais o que o líder é, mas o que faz) e ato contínuo, desenhar modelos de desenvolvimento de líderes (ROBBINS, 2005).

Já o grupo da liderança situacional, foca nos seguidores, a liderança bem-sucedida é adquirida por meio da escolha do estilo de liderança correto dependendo do nível de prontidão dos seguidores, ou seja, o nível de desejo e habilidade para cumprir determinada tarefa; um líder deve escolher um dos comportamentos de acordo com a prontidão (ou maturidade) do liderado (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

Sobre as escolhas desses comportamentos, surgem então, os estilos de liderança, que traduzem a postura do líder em relação aos seus subordinados, essa abordagem dos estilos de liderança se refere àquilo que o líder faz, isto é, o seu estilo de comportamento para liderar (CHIAVENATO, 2003).

A pesquisa mais relevante sobre estilos de liderança foi realizada no final da década de 1940, pela universidade *Ohio State University*, tal estudo indagava sobre o comportamento dos líderes eficazes (ROBBINS et al., 2014). O quadro seguinte apresenta os estilos com maior detalhamento.

Quadro 1 – Estilos de Liderança

ESTILOS DE LIDERANÇA	
Autocrático	A liderança autocrática tem como característica ser mais centralizada, pois acaba envolvendo abrangendo as funções exercidas pela gerencia, considerando as decisões como independentes, sem que haja a participação ou aceitação. Podendo ser enxergada como uma gerencia que atua de forma autoritária (MAXIMIANO, 2012).
Democrático	Na liderança democrática existe o envolvimento da opinião dos subordinados nas decisões dos líderes, sendo essas consideradas muito importantes para o crescimento das organizações; dessa forma, o líder tem uma boa relação com seus subordinados, dando autoridade aos mesmos, aceitando suas críticas e sugestões do grupo (MAXIMIANO, 2012).
Liberal	A liderança liberal, refere-se à um modelo de líder que se omite, deixando as

<i>(laissez-faire)</i>	responsabilidades nas mãos dos liderados, deixando para tomar decisões no momento em que ocorrem, permitindo o acaso; nessa forma de liderança, existe a tendência para maiores motivos para discussões entre o grupo, provocando consequentemente a ociosidade de tempo trabalhado, segundo (CHIAVENATO, 2003).
------------------------	--

Fonte: Organizado pelas Autoras (2021)

Vale destacar que, os estilos de liderança caracterizam as formas de atuação dos líderes, contudo não se pode afirmar que estes estilos valem para toda e qualquer ocasião, pois são inúmeras as situações em que as organizações estão envolvidas, ou seja, não existe apenas um estilo de liderança para cada líder, mas sim vários estilos usados nas diversas situações organizacionais (MENESES; OLIVEIRA, 2017). O líder pode ter um estilo predominante, mas ele pode mesclar os estilos.

2.3 Breve Contextualização sobre Gestão e Liderança Humanizada

Na atualidade, é perceptível que o conceito de humanização está sendo desenvolvido de forma destacada (CHIAVENATO, 1994). A origem dos estudos acerca da gestão humanizada aconteceu na área da saúde, referindo-se à humanização dos processos dos serviços prestados neste cenário (SAUSEN et al., 2019). Internacionalmente, surgiram pesquisas a partir dos anos 70, retratando condutas profissionais do médico norte-americano Patch Adams, com foco na integração entre ambiente, humor, descontração e bem-estar de todos (ADAMS; MYLANDER, 2002).

Nessa direção, no Brasil, as primeiras pesquisas também surgiram no mesmo período, entre 1970 e 1980, com as mudanças nas práticas de saúde e o consequente processo de criação do Sistema Único de Saúde – SUS (BENEVIDES; PASSOS, 2005).

Contudo, foi a partir do ano de 2003, com a implantação da Política Nacional de Humanização – PNH, que tem por finalidade efetivar os princípios do SUS no cotidiano das práticas de atenção e gestão, qualificando a saúde pública em escala nacional e incentivando trocas solidárias entre gestores, trabalhadores e usuários (SANTOS FILHO, 2012) que o assunto ganhou maior visibilidade.

Um dos grandes nomes acerca da humanização no âmbito empresarial é o de Omar Aktouf, um teórico crítico das organizações. Na concepção de Aktouf (1996), o movimento por maior humanidade na empresa não é nem um ideal romântico, nem um ato de filantropia gratuita, mas uma necessidade; assim, o autor aponta que a empresa mais humanizada é aquela que também assegura aos seus funcionários o direito à liberdade da palavra, à equidade, ao respeito, à maior autonomia, ao autodesenvolvimento e à autodeterminação.

Segundo Aktouf (1996), o termo humanização possui significativa relevância para gerar sinergia entre indivíduo e organização no local de trabalho, o que permite inferir uma nova liderança: a humanizada.

Ao se utilizar a palavra humanização, causa um impacto que gera perguntas do tipo: o que significa humanização? O que é humanizar? Não somos humanos? Como entender a necessidade de humanizar? (PEREIRA, 2007).

Minayo (2004, p. 17-18), ao tratar do termo humanização, afirma que “Quando se fala de humanização, é preciso, de início, questionar se alguma coisa feita pelo ser humano, pode receber o nome de desumano”.

Isto posto, com a ascensão de tais estudos supramencionados, a questão da humanização passou a ser encarada como estratégia de gestão, destacando a relevância da gestão humanizada para os estudos organizacionais, enquanto alternativa frente às demandas mercadológicas que trazem à tona debates científicos acerca da competitividade organizacional, gestão da inovação, mudança e adaptação estratégica, visão complexa de mundo; responsabilidade social nas organizações e, também, da sustentabilidade organizacional (SAUSEN et al., 2019).

As relações humanas no trabalho têm sido caracterizadas, ao longo da história, pela submissão dos dirigidos aos dirigentes (MENEZES, 2002). Devido às rápidas mudanças, muitos dos pressupostos utilizados, há uma década atrás, tornaram-se obsoletos ao atual contexto organizacional, onde enfoques mecanicistas, correspondentes às primeiras teorias organizacionais, que privilegiam o poder e controle nas relações de trabalho não são mais eficazes perante as novas situações empresariais (MENEZES, 2002).

O processo evolutivo do estilo gerencial passa a ser, portanto, voltado para as pessoas e, assim, mais descentralizado e participativo, em contraposição à rigidez burocrática, buscando o aperfeiçoamento contínuo a fim de satisfazer as necessidades do indivíduo e da organização como um todo (MENEZES, 2002).

Emerge então, no novo modelo gerencial, uma perda gradual da importância dos chefes tradicionais que são valorizados pelas competências técnicas e o poder de influência através da supervisão constante e coação, para dar lugar ao gestor líder voltado para o resgate da humanização no ambiente de trabalho (ARAÚJO, 2001).

Líder, chefe, comandante, autoridade, são algumas das primeiras palavras que remetem à liderança; também é comum, o pensamento de que liderar é tarefa daquelas pessoas com o QI elevado, mais autoconfiantes ou bastante ambiciosas, ou ainda aquelas que têm sutis habilidades sociais; contudo, observa-se que, na realidade ora vivenciada, o conceito

de liderança representa a capacidade de influenciar pessoas a agir (HUNTER, 2004).

Conforme Baggio et al. (2007), a função do líder deve ser de orientar, de motivar, também não se deve confundir liderança com chefia: o chefe conduz, o líder aconselha; o chefe inspira medo, o líder entusiasmo; o chefe diz “eu”, o líder diz “nós”; o chefe se preocupa com as coisas, o líder com as pessoas; o chefe enxerga o hoje, o líder contempla o amanhã.

Conforme Viveiros (1997), o conceito de liderança, voltado para o amplo exercício do poder - dar ordens e manter o controle - já está superado: liderança depende dos liderados; o líder só pode obter resultados com e através das pessoas, se tiver capacidade de selecionar e desenvolvê-las, comunicar-se, motivá-las e tomar decisões que estimulem a sua realização.

A gestão humanizada apresenta-se, portanto, como uma evidência do novo paradigma organizacional, ao propor uma mudança do perfil do gestor em substituição ao estilo autocrático para tornar-se um líder e poder captar e desenvolver a capacidade criativa e os talentos que a organização dispõe; este novo paradigma com orientação humanista se estende aos mais diversos tipos de organizações, a fim de contemplar as novas exigências da sociedade (SILVA, 2006).

Os tempos atuais exigem um reposicionamento por parte dos gestores para poderem enfrentar as novas situações advindas da globalização e dos avanços tecnológicos (ARAÚJO, 2001). Isto reflete em novas formas de pensar e agir em busca do desenvolvimento de uma nova relação de trabalho, que deve ser baseada na confiança, no respeito e no compartilhamento das decisões, construídos no tempo e no espaço, a fim de todos trabalharem comprometidos e satisfeitos (FERREIRA, 2001).

A liderança humanizada faz a diferença em um ambiente de trabalho, ao tratar o ser humano em sua integralidade, respeitando as particularidades das pessoas (BETTINELLI, 2003).

Humanizar um procedimento executado por humanos pode soar estranho, mas a pressão por resultados financeiros e por tempo condiciona as pessoas a se tratarem de forma geral como números (UEDA, 2010). Ainda sob o pensamento do autor, durante muito tempo, e ainda hoje, em algumas empresas ao ser contratado, o indivíduo é pressionado a deixar de ser quem ele sempre foi e torna-se quem ela quer que ele seja. Esse fenômeno faz com que o indivíduo perca a sua identidade, e perdendo-a não saberá mais como atuar de forma pessoal e humanizada (UEDA, 2010).

Segundo Chiavenato (2004), as empresas estão tomando consciência que o funcionário satisfeito e com mais qualidade de vida, são mais produtivos, e se querem manter-se no

mercado com diferencial.

Humanizar a ação, atitude, tornar as relações humanas éticas, valorizar o ser humano, sempre esteve entre as principais funções do Departamento de Recursos Humanos (RH), mas nunca tiveram tanto enfoque como nos tempos mais atuais (CHIAVENATO, 1994). A maioria das empresas já percebeu que reter custa menos que contratar, e a busca no mercado é um processo mais caro ainda (CAMPOS, 2012).

2.4 O Líder Humanizado, Características e Importância

Desenvolver a liderança humanizada tem sido o foco das organizações que valorizam o capital humano e sua eficiência (SILVA; ANTÔNIO, 2020). As organizações têm evoluído juntamente com a sociedade e que sua principal busca, diferentemente do que aconteceu no passado, tem sido a satisfação de seus colaboradores (SILVA; ANTÔNIO, 2020).

Humanizar as relações é despertar nos funcionários que ele também é a empresa, é estreitar laços, é fazer com que ele se perceba integral e necessário a empresa e a empresa a ele (CAMPOS, 2012).

A Liderança Humanizada tem o papel de instruir os colaboradores a realizar ações em equipe para benefício de todos, onde o líder é o responsável pela capacitação dos seus colaboradores, assegurando que todos possam cumprir suas tarefas sendo tratados de maneira igual para que garantam que os resultados e objetivos da organização sejam atingidos (PUBIO, 2020).

Quanto mais a empresa condicionar os seus colaboradores a se sentirem animados, interessados e entusiasmados em fazer parte dela, menos profissionais terão interesse em mudar de emprego (AGAPITO; FILHO; SIQUEIRA, 2015).

O líder tem importante e amplo papel para motivar os colaboradores a desenvolver um importante trabalho dentro das empresas (SILVA; ANTÔNIO, 2020). Para Wunderlich (2017), os líderes humanizados são pessoas altamente motivadas, que gostam de lidar com pessoas, entende que o colaborador pode ser talentoso no seu contexto de entendimento e experiência.

A motivação gerada pela liderança humanizada, além de trazer importantes e satisfatórios resultados para a organização, visa o processo de melhoria contínua, ao qual se dá por meio dos conhecimentos adquiridos e aperfeiçoamentos constantes por todos os envolvidos (WUNDERLICH, 2017).

O mundo dos negócios está cada vez mais competitivo e tem exigido mais das

pessoas, que uma vez motivadas, realizam melhor o seu trabalho e obtém melhores resultados para a empresa (GIL, 2001).

E, diante do ambiente altamente desafiador com o qual vivem as organizações, a liderança deve manter-se focada e consistente, para criar soluções valorosas para a cultura organizacional (MACKEY; SISODIA, 2014).

A comunicação entre líder e liderados, segundo Hutchinson (2018), estreitam as relações, desenvolve um processo dinâmico de grupo e fortalece o clima organizacional. As empresas devem focar na construção de uma cultura de liderança que valorize a autoconsciência e as relações humanas, ter ciência dos valores e do propósito individual para poder conectar estes com os intentos da organização, gera efeitos muito positivos na felicidade, nas atitudes e comportamentos dos colaboradores (SEMEDO; COELHO; RIBEIRO, 2017).

As atitudes empreendidas pela liderança não são restritas ao próprio líder, mas dizem respeito a todos os colaboradores da empresa; o líder ajuda na realização do propósito, é importante na criação do contexto que minimiza as resistências e cria oportunidades para a diversidade (HOLLENSBE, 2014).

O líder contribui para que a organização siga em frente, sem se corromper ou esmorecer, apesar das adversidades com as quais uma empresa pode passar (MITROFF, 2016).

Hunter (2004), advoga que para liderar e conquistar as pessoas, é necessário envolvê-las de forma que coloquem seu coração, mente, espírito, criatividade e excelência, é preciso a entrega para que se esteja alinhado a um objetivo.

A liderança de um grupo vem através do destaque que a pessoa tem em meio às outras e isso esclarece o por que, que os líderes precisam dar a última palavra após ter ouvido as opiniões de seus liderados (PENTEADO, 2014).

Os líderes devem praticar a integridade, buscando assegurar que grande parte de seus discursos e ações estejam em congruência com seus valores, ética e propósitos pessoais (VOSS, 2017).

É preciso que o gestor fortaleça sua equipe, crie um excelente local de trabalho, melhore a qualidade de vida dos seus funcionários e reconheça o bom trabalho, recompensando o alcance de objetivos (CHIAVENATO, 2007).

Chiavenato (2007) relata que a qualidade de vida implica em criar, manter e melhorar o ambiente de trabalho seja em suas condições físicas, psicológicas e sociais. Isso resulta em um ambiente de trabalho agradável, amigável e melhora substancialmente a qualidade de vida

das pessoas na organização.

A qualidade de vida na opinião de Guimarães (2020), no trabalho tem sido um tema relacionado às condições que afetam ou interferem no ambiente de trabalho e que incorporam satisfação do indivíduo em sua atividade laboral e na humanização das situações relacionadas ao trabalho humano.

As pessoas não devem ser tratadas como máquinas, elas devem fazer parte da empresa e assim se sentirem compromissadas com o seu sucesso, desse modo, elas devem ter participação, expressão de ideias na construção de melhorias em visão e missão empresarial (MARQUES, 2015).

Um dos autores que fala sobre a Gestão Humanizada e que, conseqüentemente, aborda acerca da liderança humanizada é França (2019), onde elenca onze pressupostos fundamentais da gestão humanizada. O quadro abaixo retrata cada um desses itens, com sua caracterização.

Quadro 02 – Pressupostos Fundamentais da Liderança Humanizada

PRESSUPOSTOS FUNDAMENTAIS DA LIDERANÇA HUMANIZADA POR FRANÇA (2019)	
PRESSUPOSTO	DESCRIÇÃO
Observação	Observação da realidade organizacional, quanto ao estabelecimento das relações interpessoais na empresa, como está instalada a cultura e a dinâmica organizacional, permitindo construir um diagnóstico para fins de otimizar as relações interpessoais, a valorização do colaborador e o cuidado com os espaços coletivos.
Liderança Integral	É a partir das atitudes, dos comportamentos e das concepções do líder/gestor que se emana uma nova visão, bem como a busca constante pela vivência dos valores humanos, sendo o gestor o grande responsável pelo funcionamento, consolidação de boas equipes e resultados obtidos na organização.
Estar Presente	O papel presente do gestor implica em relações interpessoais de qualidade, priorizando o momento de contato, diálogo e atenção destinada a cada profissional, individualmente ou em grupo, implicando na manifestação de que o outro (indivíduo) é importante como pessoa singular, independente de cargo ou função.
Escuta Empática	Tem um papel muito importante na comunicação organizacional, sendo a chave para a paz e sinergia. Afinal, uma das maiores necessidades do ser humano é ser valorizado, compreendido e sentir-se amado, e quando a escuta empática é vivenciada, cria-se uma atmosfera psicológica favorável à resolução do problema.
<i>Feedback</i>	Essencial para o crescimento e aprendizagem das pessoas e equipes, o feedback pode ser de reforço – informando o que foi bem realizado, reforçando o comportamento da ação positiva – ou desenvolvimento – enfocando esta necessidade e dando continuidade ao processo de aprendizagem para chegar ao resultado esperado.
Visão Sistêmica	Cada vez mais são necessárias a formação e ação da gestão voltadas para a visão da complexidade que, unidas a práticas humanizadas, contribuem para a melhoria do clima na empresa, impactando positivamente nos resultados.
Formação de Equipes	Objetiva-se desenvolver equipes que possam lidar com os desafios da mudança e complexidade, na busca pelo comprometimento com o trabalho e com a alta performance, criando e favorecendo um clima de sinergia, a partir do exercício da tolerância e outros valores humanos fundamentais na relação interpessoal.

Planejamento	Com a cultura do imediatismo, o planejamento torna-se instrumento desafiador a ser construído, executado, monitorado e ter sua relevância estratégica, contribuindo para a otimização do tempo e para o desenvolvimento organizacional.
Espiritualidade	A espiritualidade compreende um todo maior. Passou a ter relevância no ambiente organizacional, pois fomenta nas pessoas um agir autêntico combinado aos valores humanos, proporcionando maior estabilidade psíquica e física.
Gratidão	Como o exercício da gestão, além de inspirar e influenciar pessoas, consiste em preservar os relacionamentos, a base do valor da gratidão é essencial para esse fortalecimento, deixando no outro uma marca positiva e constituindo-se como a base para a satisfação humana no que se refere ao âmbito dos negócios e da vida.
Legado para a Humanidade	A gestão humanizada e o exercício da liderança integral constituem-se como a marca deixada nas pessoas e nas organizações, que deve ser coerente com um legado humanista que vá além dos espaços internos de trabalho, impactando positivamente na vida dos colaboradores, na sociedade e no mundo.

Fonte: Adaptado de França (2019)

Para França (2019), a gestão humanizada tem seus elementos constitutivos a partir de teorias da administração e da psicologia comportamental, porém, sua base constitui-se principalmente de fatores observados no cotidiano das organizações, no que condiz às relações interpessoais dos colaboradores, à ação da liderança gestora, à formação de equipes e ao comprometimento de todos os envolvidos no processo organizacional de busca por melhores resultados.

Com foco na observação, liderança integral, estar presente, escuta empática, feedback, visão sistêmica, formação de equipes, planejamento, espiritualidade, gratidão e legado para a humanidade, França (2019) compõe a base supramencionada como pressupostos motivacionais, para a concretização de atividades produtivas e de resultados positivos e eficazes nas organizações.

3. METODOLOGIA

Para o atingimento do objetivo proposto, esse é um estudo de abordagem quantitativa e qualitativa, sendo também chamado de misto. Segundo Richardson (1989), a pesquisa qualitativa é caracterizada pelo emprego da quantificação, tanto nas modalidades de coleta de dados, quanto no tratamento destes, por meio de técnicas estatísticas. A escolha pelo viés qualitativo se deu, pois a realidade é mais complexa do que se apresenta, sendo alguns aspectos passíveis de um maior aprofundamento.

Quanto aos fins, tem caráter descritivo. É descritivo, porque de acordo com Gil (2008), pretende apresentar as características de uma população, fenômeno ou experiência, nesse caso,

a percepção dos colaboradores do Centro Médico MultiSaúde, situado na cidade de Maceió/AL.

Para a coleta de dados, optou-se pela elaboração de um questionário semiestruturado, ou seja, com questões abertas e fechadas. Esse método se baseia em perguntas que buscam coletar informações como atitudes, características demográficas e estilo de vida (MALHOTRA, 2012). A distribuição das perguntas está representada no quadro abaixo.

Quadro 3 – Composição do Questionário

DIVISÃO DO QUESTIONÁRIO	
	PERGUNTAS CORRESPONDENTES
PRESSUPOSTO DE FRANÇA (2019)	Da 1-11
Observação	1
Liderança Integral	2
Estar Presente	3
Escuta Empática	4
<i>Feedback</i>	5
Visão Sistêmica	6
Formação de Equipes	7
Planejamento	8
Espiritualidade	9
Gratidão	10
Legado para a Humanidade	11
Relacionamento com a liderança	12
Estilos de liderança	13
Características da liderança humanizada pelos colaboradores	13-17

Fonte: Elaborado pelas autoras (2021)

O estudo foi realizado no segundo semestre de 2021 e os participantes responderam à pesquisa de forma voluntária. Obteve-se 100% de adesão dos funcionários. A aplicação se deu via formulário eletrônico do *Google*, denominado de *Google forms*, aplicativo esse de administração de pesquisa incluído no pacote do escritório do *Google Drive*. O *Google Docs* propiciou também que o questionário fosse acompanhado *on-line*, favorecendo o controle dos dados e também mantendo a confidencialidade dos participantes.

Quatro funcionários participaram do estudo, distribuídos nos seguintes cargos: um analista administrativo; um assistente administrativo e dois atendentes de clínica médica. Na pesquisa não foi solicitado que os mesmos informassem seus cargos ou dados pessoais, decorrente da preservação de suas identidades, devido ao baixo quantitativo de colaboradores, o que levaria a uma fácil identificação na pesquisa.

É importante elucidar que o Centro Médico MultiSaúde possui três sócios, mas apenas um deles está ligado diretamente ao administrativo, assim, para não confundir os respondentes, foi solicitada que a avaliação correspondesse apenas ao responsável pela gestão.

Sobre a análise dos dados, utilizou-se estatística básica para as questões fechadas e o agrupamento das respostas que o próprio *Google Docs* oferece como recurso interativo, assim como a análise temática das principais respostas do questionário, por meio de interpretação subjetiva (MINAYO, 2013). As questões abertas foram tratadas por meio da análise de conteúdo de Bardin (2011). Foram feitos gráficos e tabelas para facilitar a visualização de alguns dos achados obtidos.

3.1. Sobre o *Lócus* de Investigação

De uma parceria iniciada ainda na Universidade, quando da realização do curso de Administração, Manuella Lyra e Lorena Santos sonhavam em montar um negócio, primeiro instauraram um escritório de Consultoria, a CAMPE Soluções Empresariais, mas sentiam que queriam algo a mais.

Aliado a uma experiência em medicina ocupacional adquirida em trabalhos realizados em tempos outrora, com o fato da mãe (Gretchen Lyra) de uma das sócias ser médica e uma de suas especialidades ser em Medicina do Trabalho, surgiu uma nova sociedade entre as três.

Sem muita demora, após ter retornado do mestrado, Lorena Santos e Manuella Lyra planejaram o que seria a empresa e viabilizaram o negócio. Gretchen se encarregou dos aspectos cabíveis à saúde, formando um corpo médico de profissionais capacitados. Assim, juntando saúde e excelência em gestão, surgiu a MultiSaúde.

A inauguração se deu no dia 08 de setembro de 2017. Logo depois, em dezembro daquele mesmo ano, Allan Vagner, um engenheiro idealizador de uma das empresas parceiras da MultiSaúde ingressou também na sociedade. Em 2018, Lorena se retirou da sociedade passando a se dedicar a outros projetos pessoais.

A missão do Centro Médico MultiSaúde é “Promover a saúde e bem-estar das pessoas, oferecendo serviços em medicina geral e do trabalho, isto com atendimento humanizado, qualidade e preços acessíveis”.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nesta seção, serão apresentados os resultados da coleta dos dados, decorrentes do

questionário aplicado, respaldado no modelo de França (2019). Das questões de um à onze, cada uma delas contemplava um dos pressupostos do referido autor.

4.1. Descrição das Respostas

Sobre o fator “Observação”, os respondentes do Centro Médico MultiSaúde apontaram que consideram que sua liderança está atenda à realidade da empresa, buscando otimizar tanto o ambiente de trabalho quanto o convívio entre os colaboradores, onde 75% dos colaboradores concordou totalmente e 25% concordou parcialmente.

Em relação ao aspecto “Liderança Integral”, os participantes foram unânimes respondendo a alternativa “concordo totalmente” sobre o fato do líder ser a inspiração do trabalho em equipe e os resultados da empresa.

Quanto à “Estar Presente (Relacionamento)”, 75% do total dos colaboradores concordou totalmente e 25% concordou parcialmente sobre o líder estar presente nos momentos mais importantes da empresa, conseguindo dar atenção aos assuntos que são relevantes para a melhoria do trabalho.

Quando indagados sobre o fator “Escuta Empática”, todos os colaboradores apontaram que sua liderança está disponível a ouvir os colaboradores e possui empatia, conseguindo se colocar no lugar das pessoas para tomar as decisões de uma melhor forma.

Sobre “Feedback”, os participantes também foram unânimes ao assinalarem “concordo totalmente” com o fato de sua liderança se comunicar com os colaboradores, oferecer *feedback* (retorno), reforçando o que foi positivo e orientando o que deve ser melhorado.

Também obteve 100% de total concordância, a variável “Visão Sistêmica”, apontando que a liderança tem uma boa visão de mercado, consegue enxergar as mudanças e adequar a realidade da empresa a essas transformações, buscando bons resultados.

Em relação à “Formação de Equipes”, 100% das respostas foram “concordo totalmente”, quanto ao fato da liderança incentivar o trabalho em equipe, favorecendo um clima saudável e de tolerância entre todos.

Sobre a variável “Planejamento”, também 100% das respostas foram “concordo totalmente”, considerando que a liderança da empresa está preocupada com o planejamento das atividades, otimizando o tempo e o desenvolvimento de todos os envolvidos.

A variável “Espiritualidade” teve uma concentração de 100% das respostas assinaladas em “concordo totalmente”, os colaboradores sentem que sua liderança se empenha em tornar

o ambiente sadio para que as pessoas tenham preservadas a saúde mental, física e vivam livremente suas escolhas espirituais, políticas e ideológicas.

Em relação ao aspecto “Gratidão”, todos os participantes declararam “concordo totalmente” com o reconhecimento recebido, estes sentem que a liderança é grata pela contribuição e esforço empreendido em prol da empresa.

Sobre o último pressuposto de França (2019) que fora abordado, “Legado para a Humanidade”, todos os participantes concordam irrestritamente que admiram sua liderança dentro do contexto de trabalho, pela forma como seu líder contribui para o bem-estar da sociedade, como um todo.

O quadro abaixo é uma síntese dos achados em campo, trazendo uma melhor visualização das respostas por parte dos colaboradores quanto a questão da liderança humanizada.

Quadro 04 – Síntese dos Resultados da Pesquisa com Base nos Pressupostos de França (2019)

PRESSUPOSTOS FUNDAMENTAIS DA LIDERANÇA HUMANIZADA POR FRANÇA (2019)	
PRESSUPOSTO	DESCRIÇÃO
Observação	Concordo totalmente – 75% Concordo parcialmente – 25% Indiferente – 0 Discordo parcialmente – 0% Discordo totalmente – 0%
Liderança Integral	Concordo totalmente – 100% Concordo parcialmente – 0% Indiferente – 0 Discordo parcialmente – 0% Discordo totalmente – 0%
Estar Presente (Relacionamento)	Concordo totalmente – 75% Concordo parcialmente – 25% Indiferente – 0 Discordo parcialmente – 0% Discordo totalmente – 0%
Escuta Empática	Concordo totalmente – 100% Concordo parcialmente – 0% Indiferente – 0 Discordo parcialmente – 0% Discordo totalmente – 0%
Feedback	Concordo totalmente – 100% Concordo parcialmente – 0% Indiferente – 0 Discordo parcialmente – 0% Discordo totalmente – 0%
Visão Sistêmica	Concordo totalmente – 100% Concordo parcialmente – 0% Indiferente – 0 Discordo parcialmente – 0% Discordo totalmente – 0%
Formação de Equipes	Concordo totalmente – 100% Concordo parcialmente – 0% Indiferente – 0 Discordo parcialmente – 0% Discordo totalmente – 0%

Planejamento	Concordo totalmente – 100% Concordo parcialmente – 0% Indiferente – 0 Discordo parcialmente – 0% Discordo totalmente – 0%
Espiritualidade	Concordo totalmente – 100% Concordo parcialmente – 0% Indiferente – 0 Discordo parcialmente – 0% Discordo totalmente – 0%
Gratidão	Concordo totalmente – 100% Concordo parcialmente – 0% Indiferente – 0 Discordo parcialmente – 0% Discordo totalmente – 0%
Legado para a Humanidade	Concordo totalmente – 100% Concordo parcialmente – 0% Indiferente – 0 Discordo parcialmente – 0% Discordo totalmente – 0%

Fonte: Organizado pelas autoras (2021)

Além do que fora proposto por França (2019), os colaboradores foram indagados sobre o relacionamento com a liderança da empresa, 75% afirmaram ser “Ótimo” e 25% “Bom”, o que em menor ou maior grau reflete os resultados positivos dos pressupostos já abordados.

4.2. Estilo de Liderança Predominante

Sobre o estilo de liderança adotado no Centro Médico MultiSaúde, os colaboradores foram unânimes, classificando como sendo uma liderança “democrática”, quando afirmaram que esta atua como facilitador(a) e orientador(a) do grupo, coordenando e ajudando nos problemas da empresa.

Diante dessa perspectiva, Solarte, Rodríguez e León (2013) pontuam que a Gestão Humanizada é essencial para a excelência organizacional, pelo uso adequado dos talentos e de seus profissionais, pela capacidade de harmonizar equipes para maior eficiência na conquista de seus objetivos, definindo assim, o capital humano como a melhor estratégia de crescimento, desempenho, produtividade e competitividade da organização.

Dentre os estilos autocrático, liberal e democrático, um líder humanizado tem características que tendem ao perfil democrático, inclusive, sendo constatado positivamente em todas as respostas que envolviam a facilitação dos relacionamentos interpessoais, incentivo do trabalho em equipe e possibilidade de participação nas decisões da empresa.

4.3. Características da Liderança Humanizada pelos Colaboradores do Centro Médico MultiSaúde

Os participantes do estudo foram inquiridos acerca do que entendiam por uma “Liderança Humanizada”, cujas respostas apontaram para a concepção de alguém que se preocupa em entender a realidade da empresa e tomar decisões embasadas nos problemas do cotidiano; que possui empatia, sabe se colocar no lugar dos colaboradores e clientes; gosta do que faz e é capaz de motivar sua equipe; além de ser uma pessoa ética em suas ações.

Sobre a principal característica de um líder humanizado foram apontadas as seguintes variáveis: empatia, equilíbrio, paciência, flexibilidade e humildade. A capacidade de ouvir, a questão da empatia foi o fator que mais obteve destaque.

Quanto à considerar seu líder como sendo humanizado, todos os colaboradores do Centro Médico MultiSaúde responderam que “Sim”, reafirmando as questões anteriores e declarando que o gestor da organização apresenta as características listadas nessa subseção.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao resgatar o objetivo deste artigo que foi o de identificar a presença dos pressupostos de uma gestão humanizada por França (2019), diante da percepção que os colaboradores de um Centro Médico possuem sobre sua liderança; percebe-se que este foi atendido.

O termo liderança tem sido definido sob diferentes perspectivas para explicar, em essência, uma relação de interação entre o líder com sua equipe envolvendo uma ação conjunta para o alcance dos objetivos empresariais (DAVEL; MACHADO, 2001).

E, ao longo do tempo, o ambiente organizacional tem sofrido diversas mudanças, além de ser cada vez mais complexo e impreciso, onde as competências de liderança tem sido decisivas em meio à instabilidade e diante da economia volátil (CAMARGO, 2016).

A mudança é inevitável, e sempre que comunidades humanas são forçadas a se ajustar, o líder é essencial para o processo de reformulação e adaptação de uma empresa (KOTTLER, 1999).

Foi possível constatar que na organização pesquisada a presença do líder humanizado é uma percepção compartilhada com unanimidade entre os membros, que testificam vivenciar todos os onze pressupostos de uma gestão humanizada, conforme França (2019). O estilo do líder é democrático e sua principal característica é empatia.

Sendo assim, o líder é o grande influenciador de boas práticas, é ele quem consegue impulsionar a equipe para aumentar a cooperação, ser mais empático e, por fim, fazer com que as pessoas encontrem sentido no trabalho que desenvolvem, para obter resultados cada vez mais elevados.

Percebe-se que, quanto mais estreita for a relação e o vínculo entre a liderança empresarial e os processos focados nas pessoas, maior será a produtividade e mais eficaz será a empresa. Investir em uma liderança mais humanizada traz grande influência para a vida empresarial dos colaboradores, os quais motivados e valorizados trabalham com maior eficiência.

REFERÊNCIAS

ADAMS, Patch; MYLANDER, Maureen. **A terapia do amor**. Tradução de Antonio Olinto. Rio de Janeiro: Mondrian, 2002.

AGAPITO, Paula Rodrigues; FILHO, Angelo Polizzi; SIQUEIRA: Bem-Estar no Trabalho e Percepção de Sucesso na Carreira como Antecedentes de Intenção de Rotatividade. **Revista de Administração, Mackenzie**, Edição especial, p. 71-93.

AKTOUF, O. **A administração entre a tradição e a renovação**. São Paulo: Atlas, 1996.

ARAÚJO, Volney Custódio. **Gestão Empresarial do século XXI: a mudança necessária**. Administração em Revista. Distrito Federal, v. 1, n. 1, p. 89-96, jan/jun. 2001.

BENEVIDES, Regina; PASSOS, Eduardo. **Humanização na saúde: um novo modismo?** Interface, Botucatu, v. 9, n. 17, p. 389-406, mar./ago. 2005.

BERGAMINI, Cecília. **Liderança Administração do Sentido**. São Paulo: Atlas, 1994.

BLEND, Benchmarking. **Panorama das estratégias de diversidade no Brasil e os impactos da COVID-19**. São Paulo, 2020

BORGES, Jorge. A Evolução do Papel do Líder nas Organizações: um enfoque histórico. **Sumaré Revista Acadêmica Eletrônica**, 2009.

CAMARGO, T. D. A. **Liderança em tempos de crise**. [S.l.]: Portal de Periódicos Científicos do Grupo Projeção, 2016.

CAMPOS, Fernanda Veloso. **A Humanização como diferencial competitivo nas empresas**. Rio de Janeiro, 2012.

CHIAVENATO, I. **Comportamento Organizacional: a dinâmica do Sucesso das Organizações**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos Novos tempos teoria, processo e prática**. Rio de Janeiro: Campus, 2011.

- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: o capital humano nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2004.
- DAVEL, E.; MACHADO, H. V. **A dinâmica entre liderança e identificação: sobre a influência consentida nas organizações contemporâneas**. Revista de Administração Contemporânea, v. 5, n. 3, p. 107-126, set./dez. 2001.
- DAVIS, Keith; NEWSTROM, John. **Comportamento humano no trabalho, uma abordagem psicológica**. São Paulo, 2001.
- FERREIRA, Sônia Maria Moraes. **Liderança no século XXI. Revista do Programa Gestão Participativa**. Centro de Estudos Interdisciplinares para o Setor Público - ISP. Salvador, v. 1, n. 1, set/dez. 2001.
- FIGUEIREDO, N.M.; FRANCISCO, M.T.R.; SILVA, I.C.M. **(Trans)cuidar: (Re)visitando a administração de Taylor - “um outro paradigma”**. Campos (RJ): Instituto Dr. Lourival Martins Beda, 1996.
- FRANÇA, Amaro. **Gestão humanizada: liderança e resultados organizacionais**. 3. ed. Belo Horizonte: Ramalhete, 2019.
- FRANÇA, Amaro. **Gestão humanizada: Liderança e Resultados Organizacionais**. 3 Edição. Belo Horizonte: Ramalhete, 2019.
- GIL. **Como elaborar projeto de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: São Paulo, 2008.
- HUNTER, J. C. **O Monge e o executivo: uma história sobre a essência da Liderança**. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.
- HUNTER, James. **Como se transformar em um líder servidor: Os princípios de liderança de o monge e o executivo**. Rio de Janeiro, Sextante, 2006. 136 p.
- MACEDO, J. F. de. **Sucessão na empresa familiar: teoria e prática**. São Paulo: Nobel, 2009.
- MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.
- MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 6 Ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- MENESES, N. E, O.; OLIVEIRA, Z. M. **Liderança feminina: os desafios da mulher no mercado empresarial brasileiro**. Revista Diálogos Acadêmicos, v. 4, n. 2, 2017.
- MENEZES, Maria José. **Estilo democrático de gestão no contexto organizacional: Perspectivas. Administração de Empresas em Revista/ Faculdades Integradas Curitiba**. Curitiba, ano 1, n. 1. 2002.
- MINAYO, M.C.S. **Dilemas do setor saúde diante de suas propostas humanistas. Revista Ciência & Saúde Coletiva**, Rio de Janeiro, v.9, n.1, p.15-29, 2004.

- MINAYO, Maria Cecília Souza. **O desafio do conhecimento**. São Paulo: Hucitec, 2013.
- PEREIRA, Elaine Barranco. **A liderança na enfermagem em oncologia e os nexos com a humanização: uma perspectiva dos líderes**. 2007. Tese de Doutorado. dissertação]. Rio de Janeiro: Universidade Federal do Rio de Janeiro, Escola de Enfermagem Anna Nery.
- RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1989.
- ROBBINS S.; DECENZO D.; WOLTER R. **A Nova Administração**. São Paulo: Saraiva, 2014.
- ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pierce Prentice Hall, 2005.
- ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. **Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.
- SANTOS FILHO, Serafim Barbosa. **Avaliação e humanização em saúde: aproximações metodológicas**. Ijuí: Unijuí, 2012.
- SANTOS, G. F.; ASSUNÇÃO, J. J. O. **Estilos de liderança: enfoque na teoria X e teoria Y de Douglas McGregor**. Universitária-Revista Científica do Unisalesiano, v. 1, n. 2, 2010.
- SAUSEN, Juliana da Fonseca Capssa Lima et al. **Gestão humanizada aplicada aos princípios e práticas cooperativistas: estudo de caso em uma agência SICREDI. DRd-Desenvolvimento Regional em debate**, v. 9, p. 563-582, 2019.
- SILVA, Luan Tabolka; ANTÔNIO, Fabricio Domingues. Liderança humanizada e seus impactos positivos na produtividade. **Revista Interface Tecnológica**, v. 17, n. 1, p. 721-733, 2020.
- SILVA, Patrícia dos Santos Caldas. **Gestão humanizada no setor público: um estudo de caso no Instituto Anísio Teixeira (IAT)**. Monografia apresentada para obtenção do grau de bacharel em Administração na Universidade de Feira de Santana. Bahia, 2006.
- UEDA, Minoru. **Humanização das empresas é nova tendência no ambiente corporativo**. São Paulo, 2010.
- VIVEIROS, Marco Antonio Heredia. **Revista Paradigmas**. São Paulo, v. 9, n. 6, p. 57- 62, out/dez. 1997.
- WUNDERLICH, M. **Liderança humanizada: o segredo da alta performance**. 2017.

ANEXO

QUESTIONÁRIO – LIDERANÇA HUMANIZADA

Este questionário compõe uma pesquisa acadêmica, para conclusão do curso de Administração, que tem como objetivo identificar a percepção dos colaboradores à respeito de sua liderança na empresa. Sua colaboração é de grande importância. Leva em média dez minutos para responder. Sua identidade será mantida em sigilo. Obrigada pela participação.

1. Você considera que sua liderança está atenta à realidade da empresa, buscando otimizar o ambiente de trabalho e o relacionamento entre os colaboradores?

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Indiferente
- Discordo parcialmente
- Discordo totalmente

2. Você concorda que a liderança da empresa é a grande responsável por inspirar o trabalho em equipe e os resultados na empresa?

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Indiferente
- Discordo parcialmente
- Discordo totalmente

3. Você considera que sua liderança está presente nos momentos mais importantes da empresa e consegue dar atenção aos assuntos que são relevantes para a melhoria do trabalho?

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Indiferente
- Discordo parcialmente
- Discordo totalmente

4. Você acredita que a liderança da empresa está disponível a ouvir os colaboradores e possui empatia, conseguindo se colocar no lugar das pessoas para tomar as decisões de uma melhor forma?

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Indiferente
- Discordo parcialmente
- Discordo totalmente

5. Sua liderança se comunica com as pessoas, oferece *feedback* (retorno), reforçando o que foi positivo e orientando o que deve ser melhorado?

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Indiferente
- Discordo parcialmente
- Discordo totalmente

6. Você considera que sua liderança tem uma boa visão de mercado, consegue enxergar as mudanças e adequar à empresa a essas transformações, buscando bons resultados?

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Indiferente
- Discordo parcialmente

Discordo totalmente

7. Sua liderança incentiva o trabalho em equipe, favorecendo um clima saudável e de tolerância entre todos?

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Indiferente
- Discordo parcialmente
- Discordo totalmente

8. Você considera que a liderança da sua empresa está preocupada com o planejamento das atividades, otimizando o tempo e o desenvolvimento de todos?

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Indiferente
- Discordo parcialmente
- Discordo totalmente

9. Você sente que sua liderança se empenha em tornar o ambiente sadio para que as pessoas tenham preservadas a saúde mental, física e vivam livremente suas escolhas espirituais, políticas e ideológicas?

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Indiferente
- Discordo parcialmente
- Discordo totalmente

10. Você sente que sua liderança é grata pela sua contribuição e esforço na empresa?

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Indiferente
- Discordo parcialmente
- Discordo totalmente

11. Você possui admiração por sua liderança dentro do contexto de trabalho e pela forma como contribui para o bem-estar da sociedade, como um todo?

- Concordo totalmente
- Concordo parcialmente
- Indiferente
- Discordo parcialmente
- Discordo totalmente

12. Como você descreve seu relacionamento com sua liderança?

- Ótimo
- Bom
- Mais ou menos
- Ruim
- Péssimo

13. Qual das opções abaixo você acredita que melhor descreve sua liderança na empresa?

- Sempre determina o que grupo deve seguir sem considerar a opinião dos componentes.
- Oferece total liberdade ao grupo para a tomada de decisão e interfere o mínimo possível.
- Atua como facilitador(a) e orientador(a) do grupo, coordenando e ajudando nos problemas.

14. O que você acha que é uma liderança humanizada?

15. Qual a principal característica, em sua opinião, de uma liderança humanizada?

16. Você acredita que sua liderança na empresa é humanizada?

Sim

Não

Mais ou menos

Não sei opinar

17. Deixe aqui sugestões, comentários e outras colocações que você deseje fazer sobre a questão da liderança humanizada.

À Jesus Cristo que me inspirou a estar aqui.

“Lembrem-se dos seus líderes, que transmitiram a palavra de Deus a vocês. Observem bem o resultado da vida que tiveram e imitem a sua fé” (HEBREUS; Cap.13 v.7). O próprio Jesus Cristo que liderou multidões ensinando e ministrando a obra do amor ao próximo, do perdão, do arrependimento e salvação, pagou um alto preço por defender os seus, e ensinou que o líder não deve só mandar, mas sim, servir a todos com o seu melhor.