

O LÍDER HUMANIZADO: CONDUTAS QUE CONSISTEM NO DIFERENCIAL COMPETITIVO

Prof. Esp. Rodrigo Médici Cândido

Especialista em gestão financeira. Docente da Fatec Sebrae

Paloma Zillig Reimberg

Especialista em liderança organizacional.

Resumo:

A era da informação e do conhecimento invade o cotidiano das organizações, movendo-as da zona de conforto, onde a globalização e a evolução tecnológica trazem informações instantâneas, diversificadas e mutáveis, tornando a competição bem mais imprevisível e acirrada. Contudo, estudos apontam que mesmo vivenciando uma era tecnológica, o foco está no capital humano e, sobretudo, na liderança humanizada, destacada como diferencial competitivo. O líder humanizado não pensa somente no lucro, mas no bem estar de sua equipe, motivando-a, engajando-a, desenvolvendo um clima organizacional positivo e valorizando o capital humano. Este artigo tem como objetivo analisar a importância do líder, que ocupa cargo estratégico na organização e os impactos que suas condutas humanizadas geram na equipe de trabalho na busca por resultados, comprometimento, produtividade e, conseqüentemente, lucratividade. Trata-se de uma pesquisa bibliográfica de material publicado em livros e artigos. Verificou-se que a existência de líderes humanizados, aqui exemplificados nas personas de Márcio Fernandes, CEO da Elektro, Bob Chapman,

Editor Geral

Prof. Dr. Mário Pereira Roque Filho

Organização e Gestão

Prof. Ms. Clayton Pedro Capellari

Correspondência

Alameda Nothmann, nº 598 Campos Elíseos, CEP 01216-000 São Paulo – SP, Brasil.

+55 (11) 3224.0889 ramal: 218

E-mail: t272dir@cps.sp.gov.br

presidente e CEO da St. Louis, MO-based Barry-Wehmiller e Ricardo Frank Semler, sócio da SEMCO S/A, e o desenvolvimentos de novos líderes humanizados tende a dominar o cenário corporativo, ou no mínimo, sobressair-se dentro das organizações, pois ele consegue olhar para o lado humano como meio de alcançar os resultados almejados.

Palavras-chave: Líder; Equipe; Liderança; Líder humanizado.

Abstract:

The knowledge age invades the daily life of organizations moving them from the comfort zone, where globalization and technological evolution bring instantaneous information, diversified and changeable, making the competition much more unpredictable and fierce. However, studies show that even while experiencing a technological era, the focus is on human capital and above all on humanized leadership, highlighted as a competitive differential. The humanized leadership doesn't think only in the profitability's perspective, but of the well being of his team, motivating it, engaging it, developing a positive organizational climate and valuing human capital. This article aims to analyze the importance of the leader, who occupies strategic position in the organization and the impacts that his humanized behaviors generate in work team in the search for results, commitment, productivity and profitability. It is a bibliographical research based on books and articles. This article supports that the humanized leader's existence, exemplified in the Márcio Fernandes, CEO of Elektro, Bob Chapman, president and CEO of St. Louis, MO-based Barry-Wehmiller and Ricardo Frank Semler, partner of SEMCO S/A personas, and the development of new humanized leaders tends to dominate the corporate scenario and stand out within the organizations, as it manages to look at the human side as a means of achieving the desired results.

Keywords: Leader; Team; Leadership; Humanized leader.

Introdução

A premissa das organizações é gerar lucro, onde colaboradores contribuem para que isso ocorra, porém, algumas organizações acreditam que essa contribuição deverá acontecer mesmo que haja desrespeito a condição humana e ambiental.

Colaboradores são constantemente testados e exigidos com alto rendimento, performance, pró atividade, inovação, criatividade entre outras qualidades, porém, exigir tais requisitos mediante uma administração retrógrada e controladora torna-se um tanto contraditório. Portanto, não é sensato esperar do colaborador contribuição intelectual mediante condutas centenárias, já que o mesmo é condicionado “as visões mecanicista [...] e economicista [...]” (AKTOUF 1996, p.150), limitantes da administração tradicional.

Os colaboradores atuais são dotados de qualificações teóricas e técnicas, contribuindo com ideias e questionamentos, assim, buscam respeito, reconhecimento e equidade no ambiente de trabalho. Dessa necessidade de equidade, surge em meados da década de 90, a chamada liderança humanizada nas organizações, uma nova tendência na forma de gerir recursos e humanos, que caberá ao líder aplicá-la com maestria na obtenção de resultados.

A escolha do tema líder humanizado se deu devido a necessidade de cientificar os danos ocasionados nas equipes de trabalho, por meio de um chefe dotado de condutas retrógradas que trata seus pares como objetos/máquinas/custo, ignorando a condição humana e ambiental. Assim, as condutas do líder humanizado geram impactos nos resultados apresentados pela equipe de trabalho?. Contudo, para responder essa indagação, o objetivo é analisar a evolução da liderança organizacional, caracterizar o líder humanizado e responder à questão central do trabalho.

A hipótese a se confirmar se baseia em estudos que sinalizam mesmo que vivenciando uma era tecnológica, o foco está no capital humano e sobretudo na liderança humanizada, onde literaturas recentes destacam o cargo estratégico do líder e suas condutas humanizadas como diferencial competitivo, uma vez que sua equipe realmente engajada retribui à essa liderança de forma positiva, concreta e duradoura.

A metodologia utilizada baseia-se em exploração da literatura com abordagem qualitativa por meio de pesquisa bibliográfica em livros, artigos, sites e revistas eletrônicas. Como referencial teórico principal, buscou-se trabalhar os autores Aktouf (1996)

e Vieira (2015), que destacam o líder humanizado no sucesso dos negócios, experiência, serviços adicionais, inovação, benefícios, preço e promoções.

Contextualização

Estudos relatam que as primeiras organizações surgiram de forma bem rudimentar, de um sistema feudal e de famílias que se organizavam para gerir e comercializar seus produtos artesanais e agrícolas (MAXIMIANO 2012). Assim, o dono passou a representar a figura do chefe, detentor de poder devido nível hierárquico, centralizando as tomadas de decisões, se preocupando com a execução das tarefas e controle de operários, ignorando a condição humana, onde erros eram apontados individualmente de forma agressiva. O quão impactante era a imagem do chefe sentado em sua poltrona imponente, dentro da sua sala (inatingível), com visão privilegiada da empresa, onde controlava tudo e todos. Todavia o modelo gestão adotado causava inúmeros prejuízos, onde o cotidiano mecanicista, tarefas e processos burocráticos engessavam o ser humano, reduzindo-o a estado de máquina e conseqüente desumanização, uma vez que esses chefes impiedosos comandavam suas “tropas” exigindo obediência, e seus empregados não podiam expressar suas opiniões, pois eram considerados somente executores com restrita capacidade intelectual, gerando desconfiânças nos relacionamentos (MAXIMIANO 2012; CHIAVENATO 2011; AKTOUF 1996) e conseqüentemente um ambiente de trabalho hostil e pesado, sufocando tentativas criativas e a energia (física e psicológica) para o desenvolvimento do trabalho. Essa imposição, verticalidade hierárquica e conotação militarista da administração tradicional, ainda se faz presente (AKTOUF, 1996).

A Revolução Industrial nos séculos XVIII e XIX ocasionou rápidas mudanças nas estruturas sócio econômicas da época (MAXIMIANO 2012, p.44). Mediante tanta evolução e com o surgimento das grandes organizações, a liderança se fez imprescindível (CHIAVENATO 2011, p.35), assim, surge a liderança.

A liderança é uma constante, seja no âmbito social, cultural, religioso, familiar, porém, focaremos liderança e líder no contexto organizacional. Liderar foi, durante décadas, sinônimo de imposição e verticalidade hierárquica, entretanto, isso torna-se obsoleto e sem sustentabilidade, pois não refletem o verdadeiro sentido da palavra liderança (AKTOUF 1996; CHIAVENATO 2011; MAXIMIANO 2012; L. MANDELLI 2015; VERGARA 2010; VIEIRA 2015), visto que atualmente liderança está associada

com relação interpessoal, com algo motivador, que nos conduz à um propósito comum, que inspira, forma equipes, cultiva talentos por meio de condutas e palavras, onde líderes semeiam outros líderes. Contudo considera-se liderança mediante liderados, onde o cargo não faz um líder, e sim o seu reconhecimento perante seus colaboradores.

No decorrer da história mediante estudos e análises do homem/organização, foram surgindo estilos e teorias sobre a liderança, especialmente no século XX. Analisando todas as teorias entendemos a origem de certos costumes e crenças. De acordo com Chiavenato (2011) “A teoria das relações humanas nasceu da necessidade de corrigir a tendência a desumanização do trabalho com a aplicação de métodos científicos precisos”. Teoria que surge nos EUA em meados da década de 30, com a necessidade da humanização do trabalho, emergindo novas linguagens como liderança, líder, colaboradores, equipe, talentos, motivação, feedback, etc.

Destacada por Chiavenato (2011), a experiência de Hawthorne (1927-1932), na fábrica da Westem Eletric Company, com a participação do médico e sociólogo australiano Elton Mayo, foi uma das pioneiras e fundamental para estudo do comportamento humano, onde a intenção inicial era testar e conhecer os efeitos da iluminação sobre a produtividade operárias, porém, efeitos psicológicos sobressaíram aos efeitos fisiológicos. Concluiu-se, portanto, que as relações humanas possuíam ênfase em aspectos emocionais e sociais, onde o comportamento individual era baseado nas ações e crenças de grupos e líderes informais que ditavam regras. Já Maximiano (2012) a chama de Efeito Hawthorne, e destaca nessa experiência o efeito valorização, onde operárias produziam mais e melhor quando se sentiam valorizadas pelos seus chefes.

O quadro 1 representa as teorias da liderança que mais se aproximam do estilo humanizado de liderança, destacadas por (BERGAMINI 1997; VERGARA 2010). O quadro 2 representa os estilos do líder, destacados por (CHIAVENATO 2011; MAXIMIANO 2012; VERGARA 2010).

TEORIA	ABORDAGEM
Transformacional	Líderes exaltam valores morais como igualdade, justiça e humanitarismo
Pensamento de Bergamini	Motivação intrínseca e condicionamento extrínseca: recompensas/punições

Da Equidade (Stacy Adams)	Pessoas são motivadas devido senso de justiça e equidade no trabalho
---------------------------	--

Quadro 1: Teorias da liderança

Fonte: autor.

ESTILO	CARACTERÍSTICAS
Autocrático	Centralizador, ignora pessoas, deseja obediência. Ritmo de trabalho tenso, gerando frustrações.
Democrático	Participação, sabe ouvir, valoriza trabalho em equipe. Ritmo de trabalho suave e seguro, aumento na produção com mais qualidade.
Carismático, liberal Ou Laissez-fair	Sensíveis ao extremo (não são bem vistos), causam em momentos falta de respeito à posição do líder. Desenvolve produção medíocre com constantes oscilações
Situacional	Não existe estilo ideal, cabe ao líder aplicar o estilo mais adequado conforme a situação

Quadro 2: Estilos de liderança e as características do líder.

Fonte: autor.

Com a análise histórica da liderança, conclui-se haver complexidade, pois o estudo da liderança não é exato quanto, por exemplo, o estudo da química, uma vez que o mundo social é muito menos ordenado e menos suscetível às regras do que o mundo físico e, além disso, as pessoas, ao contrário das fases, fluídos e sólidos podem ser qualquer coisa, menos uniformes e previsíveis (Bennis, 1996, p. 13).

Para Aktouf (1996) a administração tradicional centenária deverá ser substituída por uma administração renovada, com novos conceitos na maneira de gerir, com visão macro da organização e do ambiente ao qual ela está inserida, de forma mais consciente e humanizada. Ele é convicto que uma mudança se faz necessária e defende equidade nas relações, tanto no lucro como nos sacrifícios.

Uma mudança se faz necessária, haja visto que mesmo inseridos em um cenário tecnológico e competitivo, onde mudanças são constantes, atualmente enfrentamos na liderança modelos de gestão retrógrados e/ou o chamado líder acidental, cujo pessoas passam a ocupar um cargo importante sem capacitação, gerando prejudiciais índices devido à falta de qualidade e realização das tarefas, simplesmente por não saber executar, e ter medo de perguntar, devido represália superior ou dos colegas (AKTOUF, 1996; ROBBINS, 2005; VIEIRA, 2015). Prejudicialmente o turnover tem, na maioria dos casos, como causa principal o líder

que sufoca e desvaloriza seu liderado (pesquisa pela Gallup nos EUA, apud VIEIRA, 2015, p. 72), ou pelo fato do colaborador querer segui-lo em uma nova trajetória.

Publicações recentes ressaltam que no século XXI, torna-se insustentável uma administração tradicional com seus “líderes” individualistas, autoritários, retrógrados e sem capacitação, que enxergam seus pares com custo, estando estes fadados ao fracasso, visto que não transmite uma imagem positiva própria e da organização, desestimulando e anulando seus liderados, gerando perda na produtividade e custos adicionais com demissões, atestados médicos, etc.

De acordo com Vergara (2010). É preciso admitir a necessidade de adaptação das empresas e qualificação dos profissionais em resposta as mudanças no ambiente de negócios. Notamos claramente que em pleno século XXI as empresas não se adaptaram a uma gestão renovada para acompanhar a evolução organizacional, assim, a capacitação não é primordial, onde parte das empresas não reconhecem talentos e não se preocupam em profissionalizar e reter seus colaboradores, porém de encontro a essas práticas desejam crescimento e sucesso. “Não perca os seus melhores talentos pois em momentos de crise, esses talentos, com suas mentes criativas, é que trarão inovação junto com você [...]” (VIEIRA 2015, p.182).

Talentos formam uma equipe de sucesso, devido concentrar a solução dos problemas (L.MANDELLI 2015, p.68; MAXIMIANO 2012, p.146; ROBBINS 2005, p.18-20;89-93), e equipe está presente no contexto organizacional, entretanto, muitos líderes esperam que grupos se tornem equipes de forma instantânea e natural, porém, isso não ocorre na maioria dos casos. Acreditam também não ser necessário o feedback, subentendendo a falta dele como sinal de que está tudo bem, porém, esse é um grande equívoco, visto que sempre há o que ajustar, elogiar (MAXIMIANO, 2012; ROBBINS, 2005; VIEIRA, 2015) e motivar.

Motivação é outra palavra bem presente no contexto organizacional, estudos apontam que a motivação é intrínseca e individual (BERGAMINI, 1997; MAXIMIANO, 2012; ROBBINS,2005; VERGARA,2010). Contudo para Bergamini (1983) [...] na realidade parece que as coisas no trabalho somente são feitas pela manipulação e não pela motivação. Notamos assim, que o colaborador é tratado como objeto, onde essa relação por manipulação se torna superficial e rotativa.

A fim de minimizar danos ocasionados devido essa superficialidade e rotatividade, a empresa com gestão humanizada é voltada para seus funcionários e/ou

para o ambiente, agregando outros valores que não somente a maximização do retorno para os acionistas (VERGARA, 2011).

Vemos uma evolução das organizações e de seus negócios, e para acompanhar essa evolução os colaboradores também se preparam, e conseqüentemente prezam cada vez mais por uma gestão mais humana e confiável, com respeito, compartilhamento de ideias, transparência e equidade. Assim, para gerir esse novo colaborador na busca de resultados positivos, surge o líder humanizado.

O líder humanizado

Falamos de um líder quando um colaborador se sente representado por ele, contudo se o colaborador confia e sente-se bem sendo representado por alguém, certamente estamos falando do líder humanizado.

Alguns estudos da neurociência social (INTELIGÊNCIA..., 2011), mostram descobertas importantes a respeito das atitudes dos líderes, onde especificamente o fato de agir com empatia afeta diretamente e positivamente o cérebro deles e de sua equipe. Foram identificados neurônios espelhos que imitam ou refletem as reações das ações do outro ser, assim, refletimos consciente ou inconscientemente as ações.

Em outro estudo realizado por Marie Dasborough (INTELIGÊNCIA..., 2011), haviam dois grupos, dos quais um recebeu um comentário negativo seguido de gestos positivos (sorriso, aceno com a cabeça) e o outro recebeu um comentário positivo seguido por gesto negativo. Em seguida foram realizadas entrevistas para avaliar o lado emocional das pessoas e foi constatado que as que receberam comentário positivo seguido de sinais negativos, sentiram-se pior em relação ao outro grupo que de fato não tinha ido bem mas haviam recebido sinais positivos. Notou-se que a forma como o comentário foi dado teve mais relevância que o comentário em si, ou seja, as atitudes e ações tiveram destaque maior. Portanto fica perceptível que uma equipe é reflexo do seu líder (BERGAMINI,1997; VIEIRA, 2015), possivelmente essa é a explicação por vezes sentirmos que o ambiente e pessoas nos influenciam positiva ou negativamente.

Claramente nos estudos mencionados e na abordagem histórica dos diferentes estilos e teorias da liderança, vimos ênfase no comportamento humano e social, evidenciando que para se tornar um líder eficaz é extremamente necessário e efetivo

adotar condutas que valorizem essa condição humana na obtenção de prosperidade nos negócios, pois mesmo o inseridos em uma era tecnológica, o foco está nas pessoas, cabendo ao ser humano a tomada de decisão e o controle de procedimentos e máquinas, uma vez que máquinas possuem somente capacidade de execução.

Como consequência desse pensamento voltado ao ser humano, a partir dos anos 90, começam a surgir rumores sobre o novo modelo de gestão, chamado liderança humanizada (AKTOUF 1996), tratando-se de uma forma mais humana na gestão de recursos e pessoas na busca pelo sucesso duradouro em suas operações. Nessa linha de pensamento L. MANDELLI (2015) diz que os modelos de liderança dos anos 90 não devem ser mais seguidos, visto que as organizações contemporâneas valorizam a condição humana.

Com a evolução dos estudos, fica evidente que a figura do líder é de extrema relevância e tem papel estratégico dentro da organização, cabendo a ele disseminar os ideais e valores da empresa, conduzindo uma equipe realmente engajada na busca pelo propósito comum, alcançando resultados positivos e duradouros.

Nesse contexto, as condutas humanizadas de liderança tornam-se primordiais para que isso ocorra de forma real, sincera e concreta, uma vez que refletem positividade, confiança, transparência e equidade nas relações, demonstradas não só com palavras superficiais, mas, sobretudo, com ações e atitudes verdadeiras, proporcionando assim, um ambiente corporativo tranquilo e harmônico, aumentando produtividade e consequentemente lucratividade. Um ser humano motivado e feliz produz mais e melhor que outro em posição de coerção e infelicidade, tendo o líder humanizado forte influência positiva diante desses aspectos comportamentais, uma vez que ele trata seus pares com empatia e individualidade, extraindo, entendendo, amenizando e exaltando benefícios da complexidade das relações humanas no cotidiano, pois passamos a maior parte do dia dentro da organização, e a sensação de bem estar é precursora de produtividade. Em contrapartida um ambiente hostil e estressante externa emoções ruins (INTELIGÊNCIA..., 2011), suga nossas energias e consequentemente produtividade, onde um líder sem condutas humanizadas tende a agravar essa situação.

Dessa forma empresas atuais buscam por líderes humanizados que não desprezem preocupações ecológicas, sociais e humanas mas, ao contrário, promovam a melhoria na qualidade de trabalho e vida de sua equipe, composta por talentos verdadeiramente motivados com as relações mais democráticas e justas, pois reduzem

ao máximo as desigualdades, preconceitos e desequilíbrios ambientais, além de proporcionar o desenvolvimento das pessoas, havendo respeito entre as partes e transmitindo uma imagem positiva da organização, construindo renovação dos modelos teóricos sobre liderança.

O líder humanizado possui claramente o discernimento do indivíduo dentro do coletivo, pois trata o colaborador de forma individualizada sempre que possível, onde o estímulo motivacional não deve ser generalizado, pois dessa forma, líderes estão fadados ao fracasso, visto que colaboradores possuem cultura e história de vida distintas. Para enxergar de forma individualizada seus pares é necessário ter disponibilidade para ouvir e possuir empatia, pois, dessa forma, identifica possíveis problemas e age mais rapidamente, a fim de transformar o grupo em equipe.

Um exemplo de líder que ouve e utiliza empatia em suas relações profissionais é Leonel Andrade, CEO da Smiles, citado por Mandelli (2015) como um líder do futuro que valoriza o ser humano, percebendo as diferenças individuais, mesclando características (femininas - sensibilidade e masculinas - assertividade) para liderar seus pares. Mediante essa conduta classificada por ele como andrógena, resultados positivos fazem parte do cotidiano. Nesse sentido, aponta Leonel, disciplina, influência, aconselhamento e olhar para as pessoas ao invés das posições são ingredientes de sucesso organizacional.

Outras habilidades apontadas por estudiosos na busca por uma gestão mais humana são a inteligência emocional e social (GOLEMAN, 1995; INTELIGÊNCIA..., 2011; MAXIMIANO, 2012), capacidade que o profissional tem em conhecer suas emoções (pontos fracos, fortes, medos, qualidades, ego) na busca por uma liderança eficaz, e acima de tudo saber lidar com elas, raciocinando antes de agir.

Portanto, segundo Aktouf (1996), o administrador do futuro será aquele que souber compreender antes de agir, que souber utilizar sua reflexão e seu julgamento, apoiado em conhecimentos e experiências interiorizadas, ricas e variadas, mais do que em instrumentos prontos. Sobretudo, o administrador do futuro será aquele que souber suscitar o interesse e capitalizar os recursos mais adaptáveis, inovadores criativos e enriquecedores que existem, no caso, os colaboradores.

Líderes necessitam de inteligência emocional e social, empatia e humildade para conscientizar-se que lideram seres humanos munidos de sentimentos, motivações individuais, aspirações, ambições e expectativas, onde estes não podem ser considerados e tratados como números. São as pessoas que fazem com que os

procedimentos, máquinas e tarefas funcionem de forma plena como uma engrenagem na organização na obtenção do lucro, valorização da marca no mercado, e consequente diferencial competitivo.

Valorizando a humildade, a transparência e a coerência nas relações humanas, Marcio Fernandes, CEO da distribuidora de eletricidade Elektro, desde 2011, em sua gestão, fez com que a satisfação das equipes aumentasse de 69% para 99%. Para isso, se utilizou do comprometimento, justiça, coerência, transparência, qualidade de vida, individualidade do funcionário e humildade, para que todos fossem protagonistas, autônomos e felizes.

ELEKTRO (aproximadamente 4 mil colaboradores)		
ANO	DESTAQUE	MÍDIA IMPRESSA
2012	Melhor Empresa do ano	Guia Você S/A
2013	Melhor Empresa do Brasil	Gear Place to Work/Época
2014	Líder mais admirado do Brasil	Guia Você S/A
2015	Melhor Empresa da América Latina	Guia Você S/A

Quadro 3: Reconhecimento pela liderança humanizada

Fonte: Adaptado de EXAME. Disponível em: <<http://exame.abril.com>>.

Seguindo essa linha de raciocínio sobre liderança humanizada, transmitindo sensação de bem-estar e como consequência recebendo produtividade, Bob Chapman, presidente e CEO da St. Louis, MO-based Barry-Wehmiller, um negócio global com onze mil colaboradores, tornou-se o executivo sênior da empresa em 1975 após o falecimento de seu pai. No início era um negócio pequeno, com tecnologia desatualizada e uma situação financeira inexpressiva, porém, superou os obstáculos, tornando-se uma gigante por meio de aquisições e de uma gestão humanizada. Adotando uma “Liderança Verdadeira Humana”, com uma abordagem centrada nas pessoas, onde seus funcionários se sentem valorizados e integrantes da empresa.

Apontado por Aktouf (1996) como modelo brasileiro baseado nessa administração renovada, está a empresa Semco S/A. Seu sócio majoritário Ricardo Frank Semler, está à frente da empresa fundada pelo seu pai, que adotava uma gestão altamente autocrática. Ricardo, porém, foi de encontro à esse pensamento e, quando tornou-se presidente, implementou uma gestão totalmente diferente, com práticas humanizadas, enfatizando a concepção humana, onde a política

organizacional deve evidenciar respeito ao ser humano. Semler propôs algumas inovações, dentre as quais, destacam-se o treinamento, onde os próprios colaboradores escolhem o que mais necessitam. Outro destaque fica por conta do programa “perdidos no espaço”, permitindo aos novos colaboradores transitarem pela organização durante período de um ano, para que possam de fato descobrir qual área possuem maior aptidão. Semler comprovou a efetividade da liderança humanizada através dos resultados apontados por números, dentre os quais, mostram expressivo crescimento de seus rendimentos. Como reconhecimento de suas condutas, ganhou destaque como empresário do ano na América Latina e no Brasil (1990 e 1992). Publicou livros onde descreve essa forma mais humana de pensar e agir. A Semco é o caso de maior sucesso no mundo em re-engenharia de companhias.

Diante do exposto, o líder humanizado tende a dominar o cenário corporativo, ou no mínimo, sobressair dentro das organizações, pois ele consegue olhar para o lado humano como meio de alcançar os resultados almejados, sem sugar a condição humana e ambiental. Daí a razão pela qual atualmente o departamento de recursos humanos e seus recrutadores tendem a valorizar mais o aspecto humano/relacionamento, do que basicamente características técnicas, pois, com condutas humanizadas mais resiliente o líder e sua equipe serão, já que compartilham ideias com liberdade de expressão, lidando melhor com as adversidades e imprevistos, afinal não há dúvidas que mentes criativas e inovadoras sobressaem à mentes oprimidas, especialmente em momentos de instabilidade econômica.

Portanto para que haja uma sinergia entre o colaborador e a empresa, tornam-se primordiais condutas humanizadas como equidade, empatia, inteligência emocional e social, respeito, habilidade de escuta, humildade, individualidade, positividade, transparência, coerência em relação ao que se diz e o que se faz, flexibilidade, olhar nos olhos e preocupar-se realmente sem manipulações, proporcionar autonomia responsável, proporcionar desenvolvimento, reconhecimento, liberdade de expressão, conduzir, acompanhar, encorajar, dar e receber feedback. Condutas essas que são reflexos dessa liderança baseada na horizontalidade e no compartilhamento, gerando aos seus pares significativa sensação de bem-estar físico e psicológico, que retribuirão com confiabilidade, criatividade, comprometimento, ocasionando aumento na produtividade, valores agregados, lucratividade e conseqüentemente diferencial competitivo em meio a um cenário altamente concorrido e instável.

Quando nos preocupamos mais com os processos e coisas do que com as pessoas, é questão de tempo para haver muita desmotivação entre seu pessoal e o sentimento de desvalorização, baixando drasticamente qualquer produtividade que poderia haver, além de quê, muitos dos seus melhores profissionais já estarão procurando outras oportunidades que possam valorizar seu trabalho e trazer mais dignidade (VIEIRA, 2015).

Considerações finais

O presente artigo, embasado em pesquisa bibliográfica teve como objetivo preconizar a importância do líder que ocupa cargo estratégico dentro da organização e o impacto que suas condutas humanizadas geram na sua equipe de trabalho, ressaltando que o foco está no comportamento humano, onde práticas simples são apontadas na busca pelo diferencial competitivo. Os objetivos são atingidos, visto que almejar manter-se em crescimento e competitivo no mercado atual, sem primeiramente valorizar e fidelizar o cliente interno, esperar comprometimento e produtividade de um ser humano que se sente desvalorizado, reduzido e tratado como um número, é no mínimo insensato. Vimos nesse estudo que há mais de cem anos o fator humano tem relevância na prática da administração, onde essa forma mais humana de liderar ganha ênfase a partir de 1990, ou seja, a quase trinta anos (considerável tempo se compararmos a evolução tecnológica nesse mesmo período), entretanto, pouco se fala e menos se vê nessa busca da liderança humanizada, que somente agrega resultados positivos, devido ao ser humano gostar de ser tratado com respeito, equidade e valorização, retribuindo de forma positiva à essas práticas.

Diante dos pontos já elucidados no presente artigo, analisando o cenário antigo, o atual e as previsões futuristas dos estudiosos, conclui-se que a humanização nas organizações é necessária, onde o líder humanizado se faz presente em organizações visionárias que buscam crescimento acompanhando as transições mercadológicas, atualizando e incorporando novos valores à sua cultura organizacional, promovendo evolução da administração tradicional na tratativa colaborador/ambiente/lucro, na busca pelo sucesso real e duradouro de suas operações mediante sua equipe engajada, minimizando danos humanos, sociais e ambientais e maximizando resultados positivos como comprometimento, produtividade e lucratividade.

É sabido que há um imenso e incansável caminho pela frente (fato ainda incompreensível mediante resultados positivos através de uma liderança humanizada que não requer investimentos exorbitantes), até a imprescindível conscientização e posterior concretização dessa forma inovadora e mais humana de liderar, onde incrédulos inclusive à classificam como utopia. Contudo vislumbra-se essa evolução humanizada na gestão de Pessoas e Recursos, cujo exemplos reais mostram que tais mudanças são factíveis. Portanto é preciso agir em prol dessas mudanças, para

alcançarmos esse padrão de liderança humanizada, onde sem sombra de dúvida todos os envolvidos ganham.

Referências

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

BENNIS, Warren. **A formação do Líder**. São Paulo: Atlas, 1996, p.13.

BERGAMINI, C. W. **Revisão crítica dos conceitos tradicionais de motivação e levantamento de um perfil motivacional brasileiro**. 1983.[s.n.]. Tese (Doutorado) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 1983.

BERGAMINI, C. W. *et al.* **Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1997.

CHAPMAN, Bob. Barry Wehmiller. Disponível em: <<https://translate.google.com.br/translate?hl=pt-BR&sl=en&u=https://www.barrywehmiller.com/our-business/leadership-team/bob-chapman&prev=search>>. Acesso em 07/Out/2017.

_____. Truly Human Leadership. Disponível em: <<https://www.trulyhumanleadership.com/?pageid=36&pageid=36>>. Acesso em 07/Out/2017.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 8ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

ÉPOCA NEGÓCIOS. **Como se tornar um líder do século 21**. Disponível em: <<http://epocanegocios.globo.com/carreira/como-se-tornar-um-lider-do-seculo-21>>. Acesso em 22 Mai 2017.

ÉPOCA NEGÓCIOS. **Precisamos libertar pessoas de toda estupidez que criamos nas empresas**. Disponível em: <<https://epocanegocios.globo.com/carreira/noticia/2016/10/precisamos-libertar-pessoas>>

de-toda-estupidez-que-criamos-nas-empresas-diz-ricardo-semmler.html>. Acesso em 13 Jun 2017.

EXAME. **Conheça o presidente que todos os funcionários adoram.** 29/10/2014. Disponível em <<https://www.google.com.br/amp/s/exame.abril.com.br/carreira/conheca-o-presidente-que-todos-os-funcionarios-adoram/>>. Acesso em 15 Jun 2017

EXAME. **Como líderes e organizações podem se beneficiar da inteligência emocional.** 31/10/2016. Disponível em:<<https://exame.abril.com.br/carreira/como-lideres-e-organizacoes-podem-se-beneficiar-da-inteligencia-emocional>>. Acesso em 23 Abr 2017.

GOLEMAN, Daniel. **Inteligência Emocional.** 34° Ed. Rio de Janeiro: Objetiva 1995.

GOLEMAN, Daniel. BOYATZI, Richard. Inteligência social e a biologia da liderança. **Harvard Business Review Brasil.** Dez/.2011. Disponível em:<<http://www.hbrbr.uol.com.br/inteligencia+social+e+a+biologia+da+lideranca/>>. Acesso em 13/Jun/2017.

MANDELLI, Livia. **Liderança nua e crua:** decifrando o lado masculino e feminino de liderar. Petrópolis, RJ: Vozes, 2015.

MANDELLI, Pedro. **Muito Além da Hierarquia:** Revolucione sua performance como Gestor de Pessoas. São Paulo: Gente, 2010, p.72.

MAXIMIANO, Antônio C.A. **Teoria Geral da Administração:** da revolução urbana a à revolução digital. 7.ed. São Paulo: Atlas, 2012,.

ROBBINS, Harvey. FINLEY, Michael. **O líder acidental:** o que fazer quando você se torna chefe. São Paulo: Prentice Hall, 2005, p.18-20; 21-34; 89-93; 104-111; 127-135.

V COLÓQUIO INTERNACIONAL DE EPISTEMOLOGIA E SOCIOLOGIA DA CIÊNCIA DA ADMINISTRAÇÃO. O Constructo “Liderança Humanizada” na perspectiva da gestão humana de pessoas. Março/2015, Florianópolis- SC- Brasil. Disponível em: <<http://coloquioepistemologia.com.br>>2015/03-ane9213>. Acesso em 20/Mai/2017.

VERGARA, Sylvia C. **Gestão de Pessoas.** 9ª edição. São Paulo: Atlas, 2010, p. 41-66.

_____. **Empresa Humanizada: a Organização Necessária e Possível.** RAE-Revista de Administração de Empresas, vol 41, n.2, abr-jun 2001. Disponível em:<<http://rae.fgv.br/rae/vol41-num2-2001/empresa-humanizada-organizacao-necessaria-possivel>>. Acesso em 07/Out/2017.

VIEIRA, Fábio A. **O líder humano: inspirando pessoas e carreiras produtivas.** São Paulo: Atlas, 2015.