

## LIDERANÇA HUMANIZADA E GESTÃO DE PESSOAS: UMA ANÁLISE DE SEU PAPEL COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO NAS ORGANIZAÇÕES.

<sup>1</sup>Henrique Lacerda Nieddermeyer

<sup>2</sup>Graziela Cabelo Gomes Telles

<sup>3</sup>Marcelo Salmon

<sup>4</sup>Samantha Santos

<sup>5</sup>Montgomery Pastorelo Benites

### Resumo

As transformações no ambiente organizacional contemporâneo, marcadas pela intensificação da competitividade e pela valorização do capital humano, têm ampliado o debate acerca de modelos de liderança capazes de conciliar desempenho institucional e desenvolvimento das pessoas. Este estudo parte da problemática: de que maneira a liderança humanizada pode contribuir para o fortalecimento da gestão de pessoas e para a construção de vantagens competitivas nas organizações contemporâneas? Assim, o objetivo do artigo é analisar o papel da liderança humanizada na gestão de pessoas, investigando sua relevância como diferencial competitivo no contexto organizacional. Para alcançar esse propósito, adotou-se uma abordagem qualitativa, de natureza exploratória, com base em pesquisa bibliográfica. Os resultados indicam que organizações que adotam práticas de liderança humanizada tendem a apresentar maiores níveis de motivação das equipes, melhor retenção de talentos e maior capacidade de inovação. Conclui-se que a liderança humanizada constitui um importante instrumento estratégico para a gestão de pessoas, contribuindo para a construção de organizações mais sustentáveis e produtivas

**Palavras-chave:** desempenho organizacional; liderança humanizada; gestão de pessoas.

### Introdução

Em um contexto marcado pela intensificação da competitividade, pela inovação tecnológica e pela valorização do conhecimento, as instituições passaram a reconhecer que o desempenho organizacional está diretamente

---

<sup>1</sup> Administrador, Mestre em Gestão do Conhecimento, Doutor em Direito. Docente da Universidade de Marília - UNIMAR. E-mail: henriquelacerda@unimar.br

<sup>2</sup> Discente do MBA em Administração Estratégica de Pessoas e Liderança da Universidade de Marília - UNIMAR. E-mail: gcabelogomes@outlook.com

<sup>3</sup> Arquiteto. Docente do MBA em Administração Estratégica de Pessoas e Liderança da Universidade de Marília - UNIMAR. E-mail: salmon@unimar.br

<sup>4</sup> Farmacêutica, Discente do Mestrado na Área da Saúde da Universidade de Marília - UNIMAR. E-mail: juliadurigan@unimar.br

<sup>5</sup> Enfermeiro, Mestre em Bioética, Doutorando em Bioética pela PUC-PR. Docente da Faculdade Honpar. E-mail: merobenites@gmail.com

relacionado à qualidade das relações humanas estabelecidas no ambiente profissional.

Diante dessas transformações, a liderança humanizada emerge como uma abordagem contemporânea de gestão que busca integrar resultados institucionais e bem-estar dos colaboradores. Ao priorizar aspectos como empatia, escuta ativa, comunicação transparente e desenvolvimento das pessoas, a liderança humanizada contribui para fortalecer o engajamento profissional e o sentimento de pertencimento nas organizações.

Apesar do avanço das discussões sobre gestão de pessoas e liderança nas organizações, ainda se observa a presença de práticas administrativas baseadas em modelos hierárquicos e excessivamente orientados para o controle das atividades. Dessa forma, coloca-se a seguinte problemática de pesquisa: de que maneira a liderança humanizada pode contribuir para a construção de vantagens competitivas e para o fortalecimento do desempenho organizacional nas instituições contemporâneas?

A partir dessa problemática, o presente artigo tem como objetivo geral analisar o papel da liderança humanizada na gestão de pessoas, buscando discutir os fundamentos teóricos da liderança humanizada, examinar sua relação com práticas contemporâneas de gestão de pessoas e analisar seus impactos sobre o desempenho organizacional.

No que se refere aos procedimentos metodológicos, esta pesquisa caracteriza-se como estudo de natureza qualitativa, com abordagem exploratória e caráter bibliográfico. O estudo fundamenta-se na análise de obras e artigos científicos relacionados às áreas de liderança, comportamento organizacional e gestão de pessoas. Foram utilizados autores clássicos e contemporâneos da administração e das ciências organizacionais, com destaque para estudos que abordam a valorização do capital humano e a humanização das relações de trabalho.

Os resultados indicam que práticas de liderança orientadas por princípios humanísticos contribuem para ampliar o engajamento profissional, melhorar a comunicação organizacional e fortalecer o comprometimento das equipes com os objetivos institucionais. Além disso, verificou-se que ambientes

organizacionais baseados em relações de confiança e respeito tendem a apresentar melhores níveis de desempenho, inovação e retenção de talentos.

Dessa forma, conclui-se que a liderança humanizada representa um importante referencial para a gestão de pessoas nas organizações contemporâneas, ao integrar eficiência administrativa e valorização do ser humano. Ao reconhecer o papel central das relações interpessoais no ambiente de trabalho, esse modelo de liderança contribui para a construção de instituições mais sustentáveis, colaborativas e orientadas para o desenvolvimento humano.

### **1. Fundamentos teóricos da liderança humanizada nas organizações**

A discussão sobre liderança nas organizações contemporâneas tem se ampliado significativamente nas últimas décadas, especialmente diante das transformações tecnológicas, sociais e culturais que impactam o mundo do trabalho. Essa perspectiva parte do entendimento de que as organizações são compostas por indivíduos que possuem necessidades, expectativas e emoções que influenciam diretamente o desempenho e a produtividade no trabalho (Costa; Silva, 2023).

Historicamente, os estudos sobre liderança estiveram fortemente vinculados às teorias clássicas da administração, nas quais o líder era compreendido como uma figura de autoridade responsável por orientar e controlar as atividades organizacionais. Contudo, com o avanço das teorias organizacionais ao longo do século XX, especialmente com a Escola das Relações Humanas, passou-se a reconhecer a importância dos aspectos sociais e psicológicos no ambiente de trabalho. Nesse sentido, a liderança passou a ser compreendida como um fenômeno relacional, que envolve influência, comunicação e interação entre indivíduos no contexto organizacional (Chiavenato, 2014).

Estudos desenvolvidos a partir dessa perspectiva demonstraram que fatores como reconhecimento, pertencimento e valorização pessoal exercem influência significativa sobre o comportamento e o desempenho dos trabalhadores. Assim, a liderança deixa de ser entendida apenas como um mecanismo de controle hierárquico e passa a ser concebida como um processo social que envolve cooperação e desenvolvimento humano. Nesse sentido,

Chiavenato (2014, p. 128) afirma que “a liderança é um fenômeno social que ocorre exclusivamente em grupos sociais”, evidenciando que sua efetividade depende da qualidade das relações estabelecidas entre líderes e liderados.

No contexto das organizações contemporâneas, a liderança humanizada surge como uma abordagem que busca integrar resultados organizacionais e bem-estar dos colaboradores. Segundo Cunha (2024), a liderança humanizada fundamenta-se na ideia de que cada colaborador possui talentos e potencialidades que devem ser reconhecidos e desenvolvidos pelas organizações. Para o autor, “as pessoas devem estar no centro das decisões e práticas organizacionais”, o que reforça a importância de modelos de gestão que priorizem o desenvolvimento humano (Cunha, 2024, p. 42).

De acordo com Costa e Silva (2023), a humanização da liderança contribui para o fortalecimento do clima organizacional e para o aumento do engajamento das equipes, fatores que impactam diretamente os resultados das organizações.

A comunicação transparente e participativa possibilita a construção de relações de confiança entre líderes e colaboradores, favorecendo a cooperação e o compartilhamento de ideias. Conforme argumenta Chiavenato (2014), a comunicação eficaz constitui um dos principais instrumentos da liderança, pois permite alinhar objetivos organizacionais e expectativas individuais, promovendo maior integração entre os membros da organização.

O líder transformacional busca estimular o potencial das pessoas, incentivando a criatividade, o aprendizado e o comprometimento com os objetivos organizacionais. Já a liderança servidora enfatiza o papel do líder como facilitador do crescimento das equipes, colocando as necessidades dos colaboradores no centro das decisões organizacionais (Northouse, 2019).

Em um cenário marcado pela intensificação da competição e pela crescente valorização do conhecimento, as organizações passaram a reconhecer que o desempenho institucional depende diretamente das competências, habilidades e atitudes de seus colaboradores. Dessa forma, a liderança assume um papel fundamental na criação de ambientes organizacionais que estimulem o aprendizado contínuo, a inovação e o desenvolvimento profissional (Dutra, 2017).

Nos últimos anos, tem-se observado um crescente debate sobre a importância de práticas organizacionais que promovam equilíbrio entre desempenho profissional e qualidade de vida. Conforme destacam Costa e Silva (2023), a humanização das práticas de liderança torna-se ainda mais relevante diante dos desafios impostos pelas transformações do trabalho na chamada sociedade digital.

Diante dessas transformações, a liderança humanizada consolida-se como um importante referencial teórico para a gestão de pessoas nas organizações contemporâneas. Ao reconhecer a centralidade do ser humano nos processos organizacionais, essa abordagem contribui para a construção de ambientes de trabalho mais colaborativos, inovadores e sustentáveis (Cunha, 2024).

## **2. Liderança humanizada e práticas contemporâneas de gestão de pessoas**

As transformações estruturais ocorridas no mundo do trabalho nas últimas décadas têm provocado mudanças significativas nas práticas de gestão organizacional, especialmente no que se refere à condução de equipes e à valorização do capital humano. Tal perspectiva reconhece que as organizações dependem não apenas de recursos tecnológicos ou financeiros, mas sobretudo do potencial humano que sustenta os processos produtivos (Pizzete e Birck, 2019).

A partir da consolidação das abordagens estratégicas de recursos humanos, passou-se a compreender que o desempenho organizacional depende da capacidade das instituições de desenvolver competências, estimular a criatividade e fortalecer vínculos de confiança entre gestores e trabalhadores. Conforme destacam Pizzete e Birck (2019), a liderança contemporânea envolve a capacidade de mobilizar pessoas em torno de objetivos comuns, estimulando participação ativa e senso de pertencimento no ambiente de trabalho.

Nesse contexto, a liderança humanizada passa a integrar práticas modernas de gestão de pessoas que valorizam o diálogo, a escuta ativa e a construção coletiva de soluções organizacionais. Diferentemente de modelos hierárquicos tradicionais, nos quais predominava uma comunicação verticalizada, a gestão contemporânea busca fortalecer relações baseadas na

confiança e na cooperação entre os membros da organização. De acordo com Costa e Silva (2023), a adoção de práticas humanizadas na condução das equipes favorece a formação de culturas organizacionais mais inclusivas e colaborativas, capazes de potencializar o desempenho institucional.

Conforme destacam Abreu, Nascimento e Silva (2020, p. 5), “o trato com pessoas exige habilidades específicas que vão além da dimensão técnica da gestão”. Além das competências socioemocionais, as práticas contemporâneas de gestão de pessoas também enfatizam a importância do desenvolvimento contínuo dos trabalhadores. Programas de capacitação, mentoring, coaching e aprendizagem organizacional têm sido amplamente utilizados como instrumentos para promover o crescimento profissional e fortalecer a autonomia dos colaboradores. (Pizzete e Birck, 2019).

O avanço das tecnologias digitais, da automação e das ferramentas de análise de dados tem redefinido a forma como as organizações gerenciam talentos e desenvolvem estratégias de liderança. A liderança humanizada assume papel ainda mais relevante, pois permite equilibrar o uso de tecnologias com a valorização das relações humanas no ambiente de trabalho. Conforme apontam Costa e Silva (2023), as mudanças decorrentes da digitalização do trabalho exigem novas competências de liderança capazes de integrar inovação tecnológica e sensibilidade humana na condução das equipes.

As práticas contemporâneas de gestão de pessoas também estão associadas ao fortalecimento de políticas organizacionais voltadas ao bem-estar e à qualidade de vida no trabalho. Temas como saúde mental, equilíbrio entre vida profissional e pessoal e promoção de ambientes inclusivos tornaram-se centrais nas estratégias organizacionais. Nesse sentido, Oliveira e Torres (2021) afirmam que a liderança orientada por valores humanísticos contribui para alinhar resultados organizacionais às expectativas de realização pessoal dos trabalhadores.

A liderança humanizada desempenha papel fundamental nesse processo ao incentivar práticas organizacionais pautadas pela equidade e pela valorização das diferenças individuais. Assim, a construção de ambientes inclusivos contribui para fortalecer o sentimento de pertencimento e ampliar o comprometimento dos colaboradores com os objetivos institucionais (Costa; Silva, 2023).

Dessa forma, a liderança passa a ser compreendida como um processo de influência positiva capaz de mobilizar talentos e estimular o potencial criativo das equipes. Conforme destacam Pizzete e Birck (2019), a efetividade da liderança depende da construção de relações baseadas na confiança, na cooperação e no reconhecimento das capacidades individuais dos trabalhadores.

Nesse diapasão, a humanização das relações de trabalho não representa apenas um ideal ético, mas também uma estratégia organizacional capaz de promover inovação, engajamento e sustentabilidade institucional. Assim, a articulação entre liderança humanizada e gestão estratégica de pessoas configura-se como um caminho promissor para a construção de organizações mais eficientes, responsáveis e socialmente comprometidas (Pizzete e Birck, 2019).

### **3. Liderança humanizada como diferencial competitivo nas organizações**

Diferentemente de modelos tradicionais, baseados exclusivamente em controle e hierarquia rígida, a liderança orientada por valores humanísticos prioriza relações de confiança, escuta ativa e valorização do capital humano. Conforme argumenta Chiavenato (2021), as organizações modernas dependem cada vez mais da capacidade de seus líderes de mobilizar talentos e promover ambientes colaborativos, nos quais as pessoas se sintam reconhecidas e motivadas a contribuir para objetivos comuns.

Nesse contexto, a prática cotidiana aponta que, a valorização das pessoas no ambiente corporativo está diretamente associada à evolução das teorias administrativas. A partir das contribuições da Escola das Relações Humanas, inaugurada com os estudos de Elton Mayo, consolidou-se a compreensão de que fatores psicológicos e sociais influenciam significativamente a produtividade. Para Maximiano (2020), o reconhecimento da dimensão humana nas organizações representa uma transformação paradigmática na administração, pois desloca o foco exclusivo das tarefas para a valorização das relações interpessoais e do bem-estar dos trabalhadores.

Na perspectiva da gestão estratégica de pessoas, o comportamento do líder exerce influência direta sobre o clima organizacional e o engajamento das

equipes. Dutra (2017) destaca que o desempenho das organizações depende, em grande medida, da qualidade das relações estabelecidas entre líderes e colaboradores, uma vez que essas interações afetam a motivação, o comprometimento e o sentido atribuído ao trabalho. Em consonância com essa análise, Bergamini (2018) argumenta que liderar envolve compreender as necessidades humanas e estimular o desenvolvimento das potencialidades individuais. Afinal, “a liderança eficaz depende da capacidade de compreender as pessoas e de criar condições para que elas expressem plenamente suas competências” (Bergamini, 2018, p. 62).

Segundo Fleury e Fleury (2015), a inovação organizacional está profundamente associada à capacidade de mobilizar conhecimentos e experiências diversas, o que exige estilos de liderança que incentivem a participação e a troca de ideias. Dessa forma, a gestão orientada por valores humanísticos cria condições favoráveis para o surgimento de soluções criativas, fortalecendo a adaptabilidade das instituições em contextos de transformação tecnológica e social.

Para Bresser-Pereira (2019), a governança contemporânea exige dirigentes capazes de equilibrar eficiência econômica com compromisso social, promovendo práticas de gestão responsáveis e orientadas pelo interesse coletivo. Nesse contexto, líderes que adotam posturas humanizadas estimulam comportamentos organizacionais alinhados a princípios éticos e à responsabilidade institucional.

Um diferencial competitivo relevante está relacionado à retenção de talentos. Afinal, em um mercado cada vez mais competitivo, profissionais qualificados tendem a valorizar ambientes de trabalho que ofereçam reconhecimento, oportunidades de crescimento e qualidade nas relações interpessoais. De acordo com França (2018), o bem-estar organizacional tornou-se um elemento central na gestão de pessoas, influenciando diretamente a permanência e o comprometimento dos trabalhadores. A autora destaca que “as organizações que investem em relações de trabalho mais humanas conseguem elevar o nível de satisfação e reduzir significativamente os índices de rotatividade” (França, 2018, p. 94).

A intensificação das atividades profissionais, associada à pressão por resultados, tem gerado desafios significativos para o equilíbrio psicológico dos trabalhadores. Nesse contexto, estilos de liderança baseados em diálogo, apoio e respeito podem contribuir para a construção de ambientes organizacionais mais saudáveis. Dejours (2015) enfatiza que a qualidade das relações de trabalho desempenha papel decisivo na prevenção do sofrimento psíquico e na promoção do equilíbrio emocional.

Um critério que evidencia o caráter estratégico da liderança humanizada é sua contribuição para o fortalecimento do engajamento organizacional. Segundo Robbins e Judge (2020), colaboradores que percebem reconhecimento, respeito e apoio por parte de seus líderes apresentam maior disposição para contribuir com os objetivos institucionais. Dessa forma, líderes que adotam práticas inclusivas e participativas estimulam maior envolvimento das equipes e ampliam os níveis de desempenho coletivo.

Em economias baseadas no conhecimento, o diferencial competitivo das organizações depende cada vez mais da capacidade de desenvolver pessoas e mobilizar talentos. Conforme destaca Mintzberg (2019), a eficácia da gestão não se limita à formulação de estratégias, mas envolve também a construção de relações organizacionais baseadas em confiança e cooperação.

Portanto, é possível afirmar que a liderança humanizada representa uma abordagem consistente para enfrentar os desafios contemporâneos da gestão organizacional. Conforme sintetiza Chiavenato (2021), a gestão moderna exige líderes capazes de inspirar, desenvolver e mobilizar pessoas, reconhecendo que o verdadeiro diferencial competitivo das organizações reside no potencial humano. Assim, investir em práticas de liderança humanizada constitui não apenas uma escolha ética, mas também uma estratégia eficaz para promover competitividade, inovação e sustentabilidade organizacional.

### **Considerações finais**

O presente estudo teve como propósito analisar a liderança humanizada no contexto das organizações contemporâneas, investigando sua relevância como diferencial competitivo na gestão de pessoas. A partir da análise do referencial teórico, foi possível compreender que as transformações ocorridas no

ambiente organizacional nas últimas décadas têm exigido novas abordagens de liderança, mais sensíveis às dimensões humanas do trabalho e às demandas por ambientes corporativos mais colaborativos, éticos e participativos.

Os resultados da análise bibliográfica indicam que práticas de liderança orientadas por valores humanísticos exercem impacto positivo sobre diversos aspectos do desempenho organizacional. Entre esses impactos, destacam-se a melhoria do clima organizacional, o aumento da motivação e do comprometimento das equipes, a redução de conflitos e a ampliação da capacidade de inovação.

Dessa forma, conclui-se que a liderança humanizada representa uma abordagem consistente para enfrentar os desafios contemporâneos da gestão organizacional. Ao promover relações profissionais baseadas em respeito, cooperação e reconhecimento das competências individuais, esse modelo de liderança contribui para fortalecer o desempenho institucional e consolidar vantagens competitivas sustentáveis. Assim, investir na formação de líderes capazes de integrar resultados organizacionais e valorização das pessoas torna-se uma estratégia fundamental para o desenvolvimento de organizações mais inovadoras, produtivas e socialmente responsáveis.

Portanto, recomenda-se que estudos futuros ampliem a investigação sobre a aplicação prática da liderança humanizada em diferentes contextos organizacionais, incluindo análises empíricas que permitam avaliar seus impactos em distintos setores econômicos. Tais pesquisas poderão contribuir para aprofundar o entendimento acerca das relações entre liderança, gestão de pessoas e desempenho organizacional, fortalecendo o desenvolvimento de práticas administrativas mais humanizadas e alinhadas às demandas da sociedade contemporânea.

## Referências bibliográficas

ABREU, Deniz Helena Pereira; NASCIMENTO, Daniele Campos do; SILVA, Elizabeth Luiza da. **Gestão humanizada e liderança: o papel da inteligência emocional**. Anais do Congresso Virtual Brasileiro de Administração – CONVIBRA, São Paulo, 2020.

ACRESCENTA. **Liderança humanizada como diferencial indispensável para uma boa gestão**. 2024. Disponível em: <https://beneficios.ifood.com.br/acrescenta/artigos/lideranca-humanizada>. Acesso em: 6 mar. 2026.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Psicologia aplicada à administração de empresas**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. **Reforma do Estado para a cidadania: a reforma gerencial brasileira na perspectiva internacional**. 3. ed. São Paulo: Editora 34, 2019.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel da gestão do talento humano nas organizações**. 5. ed. Barueri: Atlas, 2021.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

COSTA, Elvio Carlos da; SILVA, Viviani Regina Strozi da. A importância da liderança humanizada no contexto empresarial contemporâneo. **Revista Conecta**, Araraquara, v. 7, n. 3, 2023.

CUNHA, Cleiton Lopes da. **Liderança humanizada: as pessoas no centro das decisões e práticas organizacionais**. São Paulo: Clube de Autores, 2024.

DEJOURS, Christophe. **A loucura do trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho**. 6. ed. São Paulo: Cortez, 2015.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2017.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2017.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. **Estratégias empresariais e formação de competências**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Qualidade de vida no trabalho: conceitos e práticas nas empresas da sociedade pós-industrial**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

ISBET. **Liderança humanizada e clima organizacional**. 2025. Disponível em: <https://isbet.org.br/lideranca-humanizada-e-clima-organizacional/>. Acesso em: 6 mar. 2026.

LOPES, Petter Anderson. **A liderança humanizada no contexto corporativo moderno**. 2024. Disponível em: <https://pt.linkedin.com/pulse/lideran%C3%A7a-humanizada-contexto-corporativo-moderno>. Acesso em: 6 mar. 2026.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à administração**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2020.

MINTZBERG, Henry. **Managing: desvendando o dia a dia da gestão**. Porto Alegre: Bookman, 2019.

NORTHOUSE, Peter G. **Leadership: theory and practice**. 8. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2019.

OLIVEIRA, Lúcia Maria Barbosa de; TORRES, Maria de Fátima da Nóbrega. Liderança humanizada: sucesso empresarial e expectativas de felicidade e realização dos funcionários. **Revista Eclesiástica Brasileira**, v. 81, n. 319, 2021.

PIZZETE, Márcio; BIRCK, Elizabeth da Silva Mello. Liderança e gestão de pessoas na atualidade. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**, São Paulo, ano 4, v. 2, p. 69-77, 2019.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A. **Comportamento organizacional**. 18. ed. São Paulo: Pearson, 2020.

SILVA, Luan Tabolka da; ANTÔNIO, Fabricio Domingues. Liderança humanizada e seus impactos positivos na produtividade. **Revista Interface Tecnológica**, Taquaritinga, v. 17, n. 1, 2020.

SILVA, Luana Soares da. **O reflexo da liderança humanizada no comportamento organizacional e no desenvolvimento das pessoas**. Piracicaba: Faculdade de Tecnologia de Piracicaba, 2021.