Revista de Ensino, Pesquisa e Extensão em Gestão, v. 7, n. 1, 2024, e36841

CC BY 4.0 | ISSN 2675-8512

A influência da liderança humanizada no comprometimento organizacional no setor de saúde

The influence of humanized leadership on organizational commitment in the healthcare sector

La influencia del liderazgo humanizado en el compromiso organizacional en el sector salud

Recebido: 04/09/2024 | Revisado: 15/10/2024 | Aceito: 23/10/2024 | Publicado: 24/10/2024

Elaine Alves Feitosa Cavalcante | Universidade Estadual do Maranhão, Brasil | E-mail: elainealves_001@hotmail.com | https://orcid.org/0009-0003-5326-6507

Karina Francine Marcelino | Universidade do Estado de Santa Catarina, Brasil | E-mail: karinamarcelinoo@gmail.com | https://orcid.org/0000-0002-4891-4202

Resumo

Este artigo tem como objetivo identificar a influência da gestão humanizada no comprometimento organizacional dos servidores públicos no setor da saúde. Assim, busca-se enfatizar como a humanização nas organizações potencializa o engajamento dos colaboradores. Funcionários motivados são mais comprometidos e quando tem suas potencialidades reconhecidas prosperam com maior engajamento refletido no aumento da produtividade, melhoria do atendimento ao cliente e melhoria dos resultados da organização. A metodologia utilizada neste estudo foi a revisão de literatura. Todo o contexto estudado apresenta a relevância da gestão humanizada revelando que o líder exerce influência negativa ou positiva sobre seus colaboradores. Percebe-se que quando as organizações trabalham de forma humanizada transforma o clima organizacional gerando colaboradores com confiança no líder, treinados e motivados agregando valores e impulsionando o desenvolvimento organizacional.

Palavras-chave: Liderança Humanizada. Comprometimento. Engajamento.

Abstract

The aim of this article is to identify the influence of humanized management on the organizational commitment of civil servants in the health sector. Thus, it seeks to emphasize how humanization in organizations enhances employee engagement. Motivated employees are more committed and when their potential is recognized they thrive with greater engagement

CC BY 4.0 | ISSN 2675-8512

reflected in increased productivity, improved customer service and improved results for the organization. The methodology used in this study was a literature review. The entire context studied shows the relevance of humanized management, revealing that leaders have a negative or positive influence on their employees. It can be seen that when organizations work in a humanized way, the organizational climate is transformed, generating employees who trust their leader, are trained and motivated, adding value and boosting organizational development.
Keywords: Humanized Leadership. Commitment. Engagement.

Resumen

El objetivo de este artículo es identificar la influencia de la gestión humanizada en el compromiso organizativo de los funcionarios del sector sanitario. El objetivo es destacar cómo la humanización en las organizaciones impulsa el compromiso de los empleados. Los empleados motivados están más comprometidos y, cuando se reconoce su potencial, prosperan con un mayor compromiso que se refleja en una mayor productividad, un mejor servicio al cliente y mejores resultados para la organización. La metodología utilizada en este estudio fue una revisión bibliográfica. Todo el contexto estudiado muestra la relevancia de la gestión humanizada, revelando que los líderes tienen una influencia negativa o positiva en sus empleados. Se observa que cuando las organizaciones trabajan de forma humanizada transforman el clima organizacional, generando empleados que confían en sus líderes, están capacitados y motivados, agregando valor e impulsando el desarrollo organizacional.
Palabras clave: Liderazgo Humanizado. Compromiso. Envolvimiento.

INTRODUÇÃO

O mundo globalizado vem transformando as organizações em ambientes competitivos e focados na produtividade. Em vista dos contínuos avanços tecnológicos, essas organizações têm se reinventado constantemente em busca de ferramentas e estratégias que elevem seu potencial diante de um mercado tão exigente e inovador. Nesse cenário, apresentam-se novos modelos de gestão visando manter os colaboradores produtivos e motivados (Torres; Rodrigues; Reis, 2021).

Assim surge a motivação no trabalho como caminho para o comprometimento do indivíduo dentro das organizações evidenciando o desenvolvimento produtivo e a fidelidade ao vínculo organizacional. A motivação é considerada fator determinante do comportamento do

CC BY 4.0 | ISSN 2675-8512

indivíduo no trabalho e este comportamento delineia-se ao comprometimento organizacional (Zonatto; Silva; Gonçalves, 2018).

Com isso, as organizações adotaram mecanismos visando à satisfação de seus colaboradores, que motivados são mais engajados em prol dos objetivos organizacionais. Em busca destes mecanismos se apresenta a humanização como ferramenta de gestão. A liderança humanizada gera impactos positivos no comprometimento organizacional, suas estratégias minimizam o conceito de comando e controle focado apenas na produtividade e lucros valorizando o bem-estar do ser humano, que é o principal responsável pelos resultados dentro das corporações (Oliveira et al., 2019).

O líder precisa ser pioneiro dessa cultura e implantá-la na organização, pois a liderança humanizada exige dos gestores um olhar mais humano para gerir pessoas e não apenas mão de obra. O comprometimento organizacional deve adquirir especial preocupação nas organizações de saúde no intuito de profissionalizar e reter seus profissionais. Conforme Hlupic (2020) o modelo de negócios desumano que ainda é dominante é cada vez mais inadequado para o ambiente complexo e volátil de hoje.

A humanização é a estrutura de cunho teórico-prático, imprescindível para a transformação social das organizações e gestão de pessoas promovendo cada vez mais a inclusão e desenvolvimento para trabalhadores, gestores e instituições (Cortez; Zerbini; Veiga, 2019). Considerando-se a relevância do tema abordado por este trabalho, o presente artigo apresenta o seguinte problema de pesquisa: **Qual a influência da gestão humanizada no comprometimento organizacional dos servidores públicos no setor da saúde?**

Diante disso, o objetivo desse trabalho é **identificar a influência da gestão humanizada no comprometimento organizacional dos servidores públicos no setor da saúde**. Manifesta-se assim, a necessidade de líderes mais humanos capazes de perceber dificuldades e potencialidades do indivíduo promovendo o engajamento do mesmo atrelado ao grau de confiança, transparência e propósito organizacional. Percebe-se que o indivíduo motivado tem mais comprometimento na organização na qual ele está inserido.

A relevância desta pesquisa está pautada em conhecer os fatores relacionado ao comprometimento do indivíduo dentro das organizações e como a liderança humanizada pode contribuir no engajamento dos profissionais da área da saúde. Além disso, visa complementar literaturas precedentes como os estudos realizados por Mota (2019), Silva e Antônio (2020), Gonçalves et al. (2021) e Finamor e Silva (2022).

CC BY 4.0 | ISSN 2675-8512

Este trabalho foi desenvolvido a partir da revisão bibliográfica de autores entre os anos de 2017 a 2023. São descritos nos tópicos subsequentes os procedimentos metodológicos adotados na pesquisa e a descrição da análise dos resultados. Ao final do estudo, apresentam-se as considerações sobre as evidências encontradas e conclusão.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A seleção dos estudos abordados neste artigo foi realizada a partir das palavras-chave "liderança humanizada", "comprometimento" e "engajamento", além de trabalhos que tratavam de "motivação" e "gestão de pessoas". Para escolher quais trabalhos seriam utilizados na produção desta pesquisa, foram selecionados aqueles que apresentavam correlação com os capítulos discutidos. Foram excluídos os trabalhos que não tinham relevância para este artigo.

O presente artigo possui em sua estruturação a pesquisa de cunho bibliográfico onde segundo Lakatos (2003) afirma que a pesquisa bibliográfica compreende oito fases distintas: a escolha do tema; elaboração do plano de trabalho; identificação; localização; compilação; fichamento; análise e interpretação; redação.

Após a escolha do tema a ser pesquisado, é necessário levantar um problema a ser investigado por meio das bibliografias examinadas e selecionadas. Foi realizada uma pesquisa qualitativa, com foco em temas publicados entre o período de 2016 e 2023, uma vez que pesquisas recentes tendem a refletir evoluções mais significativas. Além disso, foram analisados trabalhos internacionais, estabelecendo uma conexão em nível global sobre o mesmo tema.

Foram utilizadas as seguintes bases de dados científicas para o levantamento de material: Electronic Library Online (SciELO), Medical Literature Analysis and Retrieval System Online (MEDLINE), Literatura Latino-Americana e do Caribe em Ciências da Saúde (LILACS) e Google Acadêmico. Essas fontes proporcionaram um entendimento do assunto em uma perspectiva globalizada. Buscou-se identificar lacunas nesses trabalhos para servir como objeto de pesquisa. Todo o material foi pesquisado e adquirido de forma online em plataformas.

Desse modo, foram utilizados materiais de autores que abordam a temática com a intenção de promover uma compreensão aprofundada sobre o assunto, que muitas vezes não é tratado com a amplitude necessária. O objetivo é desconstruir os mitos que cercam o conceito de liderança humanizada dentro das organizações.

CC BY 4.0 | ISSN 2675-8512

Contexto da liderança humanizada

Diante das transformações vividas pelas organizações na era globalizada, buscam-se cada vez mais estratégias de liderança para a sobrevivência e desenvolvimento organizacional e modelos que garantam o comprometimento das equipes e bom desempenho organizacional. Assim surgem estilos de liderança com teorias positivas que asseguram o florescimento das organizações e de seus colaboradores.

A liderança humanizada se destaca em um contexto que valoriza e inclui as pessoas nas organizações, além de inspirar os colaboradores. Segundo Mota (2019), a preocupação central é desenvolver uma liderança competitiva e inovadora, com ênfase no crescimento dos indivíduos, resultando em benefícios diretos para a valorização da organização.

Para desenvolver as pessoas, é fundamental reconhecer suas potencialidades por meio de um contato mais próximo e de uma comunicação efetiva. Negligenciar a importância da comunicação com a equipe compromete o desempenho do líder que está comprometido com os resultados da organização. Além disso, cabe ao líder promover um ambiente de convivência harmoniosa entre os colaboradores, servindo como inspiração para a conquista de melhores resultados organizacionais (Mota, 2019).

É importante destacar que o líder deve estar envolvido na execução dos processos e procedimentos necessários para alcançar os resultados propostos. Manter a equipe engajada e motivada são elementos essenciais para uma liderança eficaz. É responsabilidade do líder incentivar o desenvolvimento dos colaboradores e disseminar os valores da empresa, assegurando que todos estejam bem informados sobre suas funções e ressaltando a importância de cada um para o crescimento mútuo entre a organização e os empregados (França, 2006).

Segundo Silva e Antônio (2020), a sociedade evoluiu, e com ela, a importância do capital humano nas organizações. Investir nos colaboradores como parte fundamental para o sucesso organizacional não apenas aumenta sua satisfação, mas também gera motivação e eleva a produtividade. As necessidades dos colaboradores devem estar alinhadas às da organização.

Deste modo, a liderança se revela uma ferramenta essencial na construção de relações de confiança, desempenhando o papel de incentivar, influenciar e motivar a equipe a realizar suas atividades de maneira mais eficiente e a alcançar níveis superiores de produtividade. Além disso, a liderança promove o bem-estar e a satisfação dos colaboradores. O líder deve transmitir sua visão da empresa e assegurar a disseminação das informações, servindo como exemplo e fator motivacional (Brum, 2010).

CC BY 4.0 | ISSN 2675-8512

A liderança humanizada exerce um impacto profundo na vida das pessoas, sendo flexível e promovendo a inclusão dos subordinados no processo de tomada de decisões. Essa abordagem é capaz de transformar comportamentos e a realidade do ambiente de trabalho por meio da motivação gerada nos colaboradores. Além disso, a liderança humanizada está constantemente em busca de melhoria contínua, que se concretiza por meio do conhecimento e do aperfeiçoamento (Silva; Antônio, 2020).

Toda organização depende das pessoas, pois são as ações humanas que sustentam sua estrutura. Essas ações são responsáveis por movimentar, gerar e realizar todo o trabalho; por isso, essa temática é fundamental. Cada indivíduo, com seus respectivos comportamentos, pode influenciar o ambiente organizacional como um todo. Assim, é essencial que a organização resgate valores que enfatizem a importância de compreender o comportamento humano (Santos, 2019).

Em relação às questões de valorização, é importante destacar que o capital humano tem ganhado crescente notoriedade e atenção. Assim, a liderança precisa estar cada vez mais alinhada às mudanças no estilo de gestão (Torres; Rodrigues; Reis, 2021; José, 2022). Quando a liderança falha na comunicação e não desempenha suas funções de maneira eficiente, a equipe tende a se desmotivar, resultando em baixa produtividade, conflitos internos, falta de comprometimento, absenteísmo e alta rotatividade. Portanto, fica evidente que o líder exerce um grande poder de influência.

Ao atentar-se às mudanças de estilo, a organização não busca simplesmente se igualar aos colaboradores, mas sim reconhecê-los como parte fundamental para desenvolver estratégias que os valorizem. Essa valorização resulta em um aumento da motivação dos indivíduos para desempenharem suas funções, em busca de recompensas que nem sempre estão relacionadas a questões financeiras. Às vezes, essas recompensas podem incluir uma folga em uma data importante ou a readequação da jornada de trabalho para que o colaborador possa dar continuidade à sua vida estudantil (Gomes, 2017).

Embora possam parecer questões pequenas, elas são de grande relevância para o indivíduo. Quando reconhecidas e compreendidas por aqueles que ocupam posições superiores na organização, essas questões fazem com que o colaborador perceba sua importância para a empresa, o que, por sua vez, impulsiona a produtividade. Nesse novo cenário, o ser humano deixa de ser visto como um mero objeto e passa a ser considerado um sujeito ativo, promovendo um fenômeno psicossocial na liderança humanizada, que se reflete nas relações entre líderes e seguidores (Silveira, 2017).

CC BY 4.0 | ISSN 2675-8512

O capital humano deixa de ser visto como meros liderados e se tornam parte fundamental para o sucesso organizacional. No cenário mundial pós-pandêmico, com mudanças constantes nas organizações devido aos impactos na saúde física e emocional das pessoas, essas transformações se potencializaram devido a obrigatoriedade do distanciamento social (Sausen; Baggio; Bussler, 2021).

Quando as organizações tiveram que adotar a modalidade de trabalho home office, durante a pandemia da SARS-CoV-2 – Covid-19, na qual o líder vivenciou experiências e desafios surpreendentes tendo que manter a equipe engajada, focada e homogênea à distância (Miras, 2022), verificou-se que a comunicação interna elevou o potencial competitivo das organizações como diferencial à preservação da cultura organizacional e à motivação dos colaboradores (Silva, 2022).

Manter canais de comunicação interna é fundamental para a disseminação de informações importantes e para a construção de uma relação de transparência, o que gera confiança e fortalece o vínculo entre a empresa e os colaboradores. Além disso, um dos principais objetivos da comunicação interna é despertar o senso de pertencimento e estimular a participação dos funcionários nas iniciativas da organização (Cunha, 2017).

Diante dessa realidade, o líder global deve possuir habilidades que lhe permitam liderar de maneira mais humana, desenvolvendo empatia, inteligência emocional e valorizando o autoconhecimento da equipe. O líder é uma figura central na organização e deve ter excelentes habilidades de julgamento e comunicação para exercer sua função de forma a promover o máximo comprometimento entre seus colaboradores (Barros Neto, 2018).

Esse líder com atuação no futuro precisa dispor de algumas competências fundamentais que são: comunicação, comprometimento, confiança, honestidade, atitude positiva, saber delegar, criatividade, inspirar pessoas e ter sintonia com as mesmas (Pereira; Raidar; Rosalem, 2021). Suscita-se a necessidade de mudança estrutural e comportamental no intuito de atrair e formar pessoas que são potentes indicadores para o desenvolvimento das organizações.

Observa-se que o capital humano é um recurso imprescindível para o funcionamento das empresas (Irvania; Claudia, 2022). Nesse contexto, surgem estratégias e práticas de inovação como elementos essenciais para garantir a sobrevivência e a sustentabilidade das organizações (Finamor; Silva, 2022; Sausen; Baggio; Bussler, 2021).

Dentre essas questões, destaca-se a humanização, que, segundo Cortez, Zerbine e Veiga (2019), está intrinsecamente ligada aos processos de interação. Cada indivíduo adquire características únicas no convívio social, transformando tanto o contexto em que está inserido

CC BY 4.0 | ISSN 2675-8512

quanto sua própria realidade. Essa concepção se manifesta por meio da participação mais harmônica e coesa do indivíduo nas diversas instâncias culturais em que se encontra.

Para Monaci (2020), o sentido direto e intuitivo de humanizar refere-se ao tratamento que respeita a própria condição humana, permitindo que as pessoas envolvidas nas organizações alcancem o florescimento da realização pessoal. No entanto, esse florescimento não é possível sem investimentos em conhecimento e aperfeiçoamento. O conhecimento, quando bem aplicado, melhora diversos aspectos dos processos organizacionais, refletindo-se em qualidade, eficiência, eficácia, lucratividade, clima organizacional e ergonomia, entre outros. Assim, torna-se o motor principal para viabilizar inovações que aumentam a competitividade das organizações (Silveira, 2017).

Liderança como propulsora da motivação, comunicação e flexibilidade do funcionário

A cada dia, a sociedade vivencia rápidas transformações, não apenas em sua forma de viver, comunicar-se e se comportar, mas também em relação à vida profissional. Cada vez mais, os indivíduos não buscam apenas uma oportunidade de emprego; eles desejam ser valorizados não apenas em termos salariais, mas, acima de tudo, em aspectos relacionados à qualidade de vida. Essa valorização impacta diretamente a saúde física, mental e emocional (Santos, 2019).

Por meio disso, as organizações não buscam chefes de departamento, mas líderes que possam auxiliar os demais a exercerem suas funções dentro da organização, despertando o potencial de cada um, mas de maneira que seja assegurada a valorização destes quanto pessoas relevantes para o crescimento da mesma (Fuck, 2019).

Partindo desse pressuposto, um dos fatores que influenciam o comportamento do indivíduo é a sua motivação (Zonatto; Silva; Gonçalves, 2018). A diversidade humana leva os indivíduos a reagirem de maneiras distintas no ambiente de trabalho, influenciados por diversos fatores, como faixa etária, gênero e escolaridade. Assim, a motivação não é sinônimo do comportamento do trabalhador, mas sim um fator que o determina. Essa motivação, por sua vez, é moldada pelas necessidades, expectativas e desejos de cada pessoa.

Assim, é possível identificar algumas das características necessárias para esses líderes. No entanto, essas habilidades não são adquiridas apenas por meio de formação teórica; a educação pode, sim, despertar tais competências em indivíduos que já possuem facilidade para liderar projetos e equipes. No tópico anterior, discutiu-se a importância da liderança humanizada nas organizações, destacando seus impactos positivos na produtividade e no desenvolvimento do capital humano.

CC BY 4.0 | ISSN 2675-8512

Para melhor compreensão Silva e Antônio (2020) afirmam que o capital humano é parte fundamental para o desenvolvimento e o sucesso organizacional e que a flexibilidade é essencial à liderança eficaz que impacta profundamente a vida das pessoas e da organização com uma atuação orientadora e motivacional.

Neste contexto, o que se pode afirmar é que o grau de satisfação e a motivação de cada indivíduo podem interferir nas relações e no seu desempenho dentro do ambiente de trabalho. Desta forma, o líder precisa promover ações com o intuito de reduzir ou suprir essas necessidades de modo que o colaborador se sinta realizado e consequentemente desenvolva suas atividades de forma eficiente (Gaspar, 2021). O papel do líder é descobrir e desenvolver novos talentos, reconhecendo a individualidade de cada pessoa e então extrair o máximo de suas potencialidades, aumentando a eficiência do grupo e da organização como um todo mesmo que para isso seja necessário confrontar antigos conceitos.

Atualmente, é possível distinguir entre um chefe e um líder. As organizações buscam cada vez mais pessoas que possuam características associadas à liderança, reconhecendo que liderar uma equipe é um desafio que nem todos os gestores conseguem enfrentar de maneira saudável. Além disso, muitos não conseguem despertar nos colaboradores a conscientização sobre a importância de cada indivíduo para a organização. Para Souza e Pepece (2020), liderar vai além de simplesmente ter autoridade; trata-se de influenciar as atitudes dos outros para alcançar metas compartilhadas. É fazer com que as pessoas o sigam porque você se torna um modelo a ser seguido, sendo admirado e respeitado. Isso ocorre porque acreditam que você possui o conhecimento e a competência necessários para apoiá-los em seu desempenho.

Quando se trata de influência, é importante destacar que ela não é imposta, mas sim gradual e consciente. Nem todos que se apresentam como líderes realmente o são, pois um verdadeiro líder é reconhecido não apenas pelo que diz, mas pela congruência entre suas palavras e ações. Além disso, o líder não se limita a distribuir tarefas e dar ordens para depois voltar apenas para inspecionar. Geralmente, ele também participa ativamente do processo de realização das atividades, acompanhando de perto e auxiliando os colaboradores em suas dúvidas, além de orientá-los sobre a melhor maneira de conduzir o trabalho (Silveira, 2017).

Nesse contexto, o papel do líder evoluiu para o de um educador, cuja principal ferramenta não é mais o poder da hierarquia e do controle, mas sim a motivação da equipe, o encorajamento e o desenvolvimento dos colaboradores (Marini, 2016). Essa é a visão contemporânea de liderança dentro das organizações. Embora possa parecer que essa mudança

CC BY 4.0 | ISSN 2675-8512

nas abordagens não produza resultados significativos, talvez seja exatamente esse fator que leva as organizações a não buscarem mais chefes.

Quando os colaboradores seguem alguém que admiram, sentem-se mais motivados a realizar suas tarefas e a trabalhar em equipe. O foco no resultado se torna essencial, pois, embora o trabalho individual seja importante, ele tende a ser mais lento. Em um ambiente onde não há uma competitividade excessiva entre os setores, os funcionários conseguem colaborar com mais facilidade, já que o objetivo principal é alcançar as metas propostas, e não venerar aqueles que parecem ser melhores. O líder reconhece que ninguém se destaca em todas as áreas e, por isso, organiza o trabalho em equipes, em vez de concentrá-lo apenas em alguns indivíduos (Souza, 2018).

Em consonância a isso, Marques (2012, p. 4) assevera que, as características de um chefe são: “Dá ordens e é durão; centraliza o poder; leva sozinho o crédito pelos resultados; desmotiva a equipe; lidera pela autoridade; Adjetivos: ele é temido, desmotivador e inseguro”. Dessa forma, deduz-se que não apenas os colaboradores, mas também a pessoa que exerce a função de chefia também cansa, se fadiga, adoece e não muitas das vezes, corre o risco de não alcançar os resultados conforme necessitaria.

O líder não é uma pessoa comum; ele se destaca pela maneira como trata os outros e pela capacidade de perceber cada indivíduo em sua singularidade. Essa percepção permite que ele aloque as pessoas estrategicamente dentro da equipe. O trabalho em grupo exige que cada membro utilize suas habilidades únicas, unindo-se à força propulsora dos demais para desenvolver um trabalho de qualidade, eficiência, economia de tempo e segurança (Pereira; Raidar; Rosalem, 2021). Nesse ambiente, todos colaboram sem se sentirem exaustos, pois a forma como o trabalho é conduzido possibilita que a equipe alcance bons resultados e esteja pronta para assumir novas tarefas quando necessário. Essa característica é algo que um chefe comum não consegue atingir, pois seu foco tende a se concentrar em aspectos inadequados.

Assim, torna perceptível que há uma diferença considerável entre o seu chefe e o ser líder dentro de uma organização. Tais diferenças não apenas impactam os resultados produzidos pela organização, mas também respinga na vida daqueles que executam as tarefas cotidianas desde os que estão na linha de frente quanto os que estão diretamente imbuídos no processo de produção (Souza, 2018).

CC BY 4.0 | ISSN 2675-8512

Influência da gestão no comprometimento organizacional

Quando se fala em influência, é possível observar como esse termo é abordado atualmente, especialmente com a presença dos influenciadores digitais. Esse exemplo é relevante, pois ilustra de maneira prática o significado do termo. A diferença, no entanto, reside no fato de que esses influenciadores lidam com questões cotidianas que não estão diretamente relacionadas ao ambiente de trabalho em uma organização.

Davenport (1999) define comprometimento como um elo emocional ou intelectual que conecta o indivíduo à organização, manifestando-se na aceitação das metas e direções da empresa, bem como na concordância implícita em rejeitar outros investimentos. Gomes (2017) classifica o comprometimento em três categorias:

- Atitudinal: as pessoas se identificam com a organização e se envolvem no trabalho motivadas pela vontade de contribuir para os interesses da empresa, valorizando, em sua maioria, seus vínculos organizacionais.
- Programático: os colaboradores permanecem na organização principalmente devido ao alto custo de deixá-la. Embora estejam presentes, não investem plenamente seu capital humano.
- Baseado na lealdade: o indivíduo se sente preso à organização por um senso de obrigação, que está associado a uma forte motivação, presença constante e notável dedicação aos objetivos da empresa.

Colaboradores que permanecem em uma organização por muitos anos tendem a desenvolver ideias inovadoras e a se sentir mais confiantes ao interagir e compartilhar informações. Hlupic (2020) discute temas como mentalidade, motivação, propósito, valores, alinhamento, auto-organização, cuidado ético e processos de aprendizagem organizacional. Ela descreve esses elementos como os oito pilares que tornam as organizações mais humanizadas e de alto desempenho.

As pessoas são as principais detentoras de conhecimento, são delas a capacidade de raciocínio, de inovação, de criatividade, de solucionar problemas. As pessoas atualmente se encontram em uma constante busca por ambientes de trabalho que as motive e satisfaça as suas principais necessidades. Percebe-se que a capacitação e a motivação das equipes são propulsoras para maior engajamento dos funcionários e alto desempenho das Organizações.

Para Riwokore, Marnisah e Habaora (2022) o comprometimento organizacional é estar disposto a ser leal a organização obtendo benefícios para a mesma e aponta a disciplina, a

CC BY 4.0 | ISSN 2675-8512

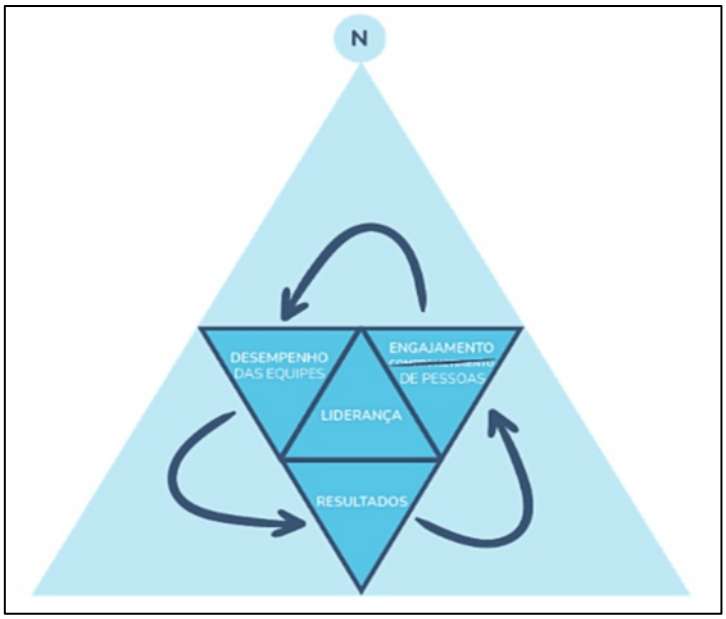
motivação e organização como estratégias adotadas pelo líder para combater a falta de disciplina e o descompromisso.

Assim, destaca-se a importância de o líder cultivar a lealdade de sua equipe em relação à organização. Isso pode ser alcançado por meio de ações que, embora simples, fazem uma grande diferença para cada indivíduo. O colaborador se sente motivado não apenas quando recebe um salário elevado, mas também quando é tratado com respeito e equidade, quando é reconhecido, apoiado e celebrado (Souza; Pepece, 2020).

À primeira vista, pode-se pensar que a mera contratação para uma vaga de trabalho seria suficiente para garantir a lealdade do colaborador. No entanto, a lealdade vai além da simples inserção em uma organização; ela envolve critérios pessoais que determinam se alguém será fiel ou não à empresa. Na vida profissional, a lealdade não está apenas ligada a princípios e valores adquiridos ao longo da vida, mas também ao que a organização oferece ao colaborador (Fuck, 2019).

Lima (2022) apresenta o conceito de engajamento como comprometer-se com uma causa, com um propósito maior e aponta desempenho e engajamento dos colaboradores, impulsionados pela atuação dos líderes, como 2 (dois) vetores essenciais para garantia de resultados elevados. A figura 2, apresenta o círculo virtuoso infinito desenvolvido por ele para explicitar esse processo.

Figura 2: Círculo virtuoso infinito



Fonte: Lima (2022).

CC BY 4.0 | ISSN 2675-8512

Conforme ilustrado na imagem, o engajamento resulta em um desempenho superior, o que, por sua vez, eleva ainda mais o nível de engajamento. O desempenho pode ser alcançado por meio de um sistema de gestão eficaz, que inclua estratégias para corrigir desvios. Por outro lado, o engajamento é um aspecto intrínseco, relacionado à compreensão e ao respeito pelas individualidades de cada pessoa. Isso envolve o reconhecimento e o desenvolvimento do potencial de cada indivíduo, levando em consideração suas necessidades, expectativas e aspirações (Lima, 2022).

Segundo Hlupic (2014), os estudos na área de inovação em gestão têm crescido exponencialmente, e é fundamental compreender o propósito das práticas de gestão emergentes. Essa compreensão pode enriquecer consideravelmente o currículo daqueles que aspiram liderar uma equipe, proporcionando-lhes uma visão clara do que se espera de um gestor. Isso não se limita apenas à capacidade de aumentar a lucratividade da organização, mas também abrange estratégias que favoreçam a atração e retenção dos melhores talentos, permitindo que eles realizem suas tarefas com excelência.

Para que um colaborador desempenhe sua função da melhor maneira possível, é fundamental que ele esteja motivado. A motivação é uma ferramenta essencial para promover o alinhamento e o comprometimento dos colaboradores, gerando, por meio dessa integração, resultados positivos para a empresa. Afinal, o colaborador é uma peça-chave na atração de clientes externos (Pontes, 2019).

Nesse contexto, as principais ferramentas para estimular a motivação incluem: o reconhecimento, que pode ser promovido por meio de promoções profissionais, premiações, brindes, viagens, cestas temáticas ou recompensas monetárias; um plano de carreira que visa fomentar o desenvolvimento do colaborador, reter talentos e valorizar seu crescimento profissional; e reuniões. A motivação não surge do recebimento de ordens explícitas, mas sim da forma como o indivíduo é abordado (Zonatto; Silva; Gonçalves, 2018).

A compreensão de quem ele é, de onde precisa estar e como pode ser melhor aproveitado depende de um líder que possua um olhar sensível para o indivíduo, não apenas em sua dimensão profissional, mas, principalmente, como ser humano. Embora esses fatores possam parecer banais para aqueles que não reconhecem o poder da liderança, para os que entendem sua importância, representam a descoberta de um garimpo inexplorado, repleto de pedras preciosas (Pires, 2019).

CC BY 4.0 | ISSN 2675-8512

Os colaboradores, cada vez mais exigentes e críticos, necessitam trabalhar em um ambiente agradável, que se preocupe com sua saúde, bem-estar e satisfação e, como o mercado de oportunidades hoje é bastante amplo, ele pode optar por um espaço que atenda melhor suas expectativas. Portanto, cabe às organizações preocuparem-se e adaptarem seu ambiente para atender estas exigências e necessidades pessoais, a fim de conquistar e reter seu maior ativo: as pessoas (Miras, 2022).

Para manter pessoas motivadas no trabalho, deve-se oferecer algo a mais que o retorno financeiro. “As pessoas trabalham por recompensas. Essas não precisam ser tangíveis, como dinheiro, podem ser intangíveis, como no caso de deixar um funcionário ser líder de um grupo” (Moretti; Treichel, 2003, p. 4). Neste contexto, os principais fatores motivadores são as conquistas, a realização pessoal, o reconhecimento pelo trabalho, a responsabilidade, o avanço e progresso profissional.

Impacto da liderança humanizada no engajamento dos servidores públicos no setor da saúde

Na contemporaneidade, o termo "humanizado" tem sido amplamente utilizado em diversos setores da sociedade, com o objetivo de promover um tratamento equitativo voltado para as pessoas. Nesse contexto, o conceito também se estendeu às organizações e empresas, que buscam cada vez mais estratégias para aumentar sua produtividade e, consequentemente, sua lucratividade. No entanto, é fundamental que essas estratégias permitam que os colaboradores trabalhem de forma mais motivada, aumentando sua capacidade de realizar as atividades com agilidade, sem comprometer a eficiência na execução das tarefas (Oliveira, 2019).

As empresas que adotam a liderança humanizada acreditam que os indivíduos podem produzir muito mais do que o esperado, desde que estejam motivados. Nesse contexto, um líder se destaca em relação a um chefe, pois não apenas transforma a percepção dos colaboradores, mas também desperta neles o desejo de oferecer um serviço de qualidade. Essa abordagem prioriza a segurança tanto dos colaboradores quanto da equipe, em vez de simplesmente seguir ordens para concluir as tarefas o mais rápido possível, sem considerar princípios essenciais para garantir a eficiência do trabalho. Essa pressa pode ser impulsionada por fatores como cansaço mental, fadiga e desânimo (Mota, 2019).

No contexto organizacional da saúde, estudos indicam que uma gestão eficaz pode aumentar o comprometimento dos funcionários, resultando em um impacto significativo na

CC BY 4.0 | ISSN 2675-8512

satisfação dos clientes. A gestão humanizada na área da saúde tem sido discutida há anos e não se restringe apenas ao atendimento dos pacientes; ela também abrange o bem-estar dos colaboradores. Quando os profissionais estão estressados, seu desempenho diminui, o que acarreta custos adicionais para as organizações devido a problemas de saúde, absenteísmo, rotatividade, acidentes no local de trabalho e até mesmo fatalidades.

Diante disso, há uma demanda crescente por cuidados voltados aos trabalhadores que enfrentam doenças relacionadas à rotina diária de trabalho, especialmente em funções que exigem esforço físico e/ou psicológico. Essa situação evidencia a fragilidade de uma área essencial para a sociedade (Oliveira, 2019). Nas organizações de saúde, o comprometimento organizacional é um componente fundamental de uma gestão eficaz de recursos humanos, impactando diretamente a satisfação do cliente. Profissionais satisfeitos e comprometidos tendem a oferecer um atendimento de melhor qualidade, resultando em resultados mais positivos e maior satisfação dos pacientes.

As preocupações com o comprometimento organizacional em instituições de grande complexidade, como as do setor de saúde, devem priorizar a satisfação dos profissionais, visando a retenção daqueles que são altamente qualificados e essenciais para a organização (Gouveia, 2019). Segundo Gonçalves et al. (2021), os profissionais de saúde possuem elevados padrões de conhecimento científico e necessitam de atualizações constantes para se manterem competitivos. Assim, as organizações de saúde devem se adaptar continuamente para enfrentar os desafios da modernidade.

Observou-se, ainda, que profissionais comprometidos emocionalmente são mais assíduos e dedicados ao plano estratégico da organização, realizando atividades extras que, a curto prazo, trazem benefícios para a empresa. No entanto, a longo prazo, essa prática pode se tornar prejudicial, resultando em problemas de saúde para os trabalhadores.

Com base nas observações feitas, percebe-se que a liderança humanizada contribui para o aumento da produtividade, pois prioriza a execução das tarefas com segurança e qualidade, respeitando as capacidades individuais. Além disso, cria estratégias que permitem que os colaboradores entreguem seu máximo por meio de sua motivação interna, promovendo um ambiente de trabalho onde é possível produzir sem se exaurir (José, 2022).

CC BY 4.0 | ISSN 2675-8512

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Mediante ao explicitado em relação a temática, percebe-se que a liderança humanizada tem sido uma necessidade dentro de todos os setores da sociedade, mas principalmente na área da saúde. É sabido que na atualidade há diversos procedimentos médicos realizados tendo como pressuposto a humanização do procedimento, no entanto, verifica-se que ainda há muito para se aprender sobre essa prática.

Durante o desenvolvimento deste trabalho, foi realizado um levantamento bibliográfico com o objetivo de compreender a relevância do sistema de saúde na sociedade contemporânea. Este sistema é fundamental para garantir qualidade de vida e bem-estar social. No entanto, para que esses objetivos sejam efetivamente alcançados, não é suficiente que os profissionais da saúde possuam apenas conhecimentos teóricos. Cada vez mais, torna-se imprescindível que esses profissionais ofereçam um atendimento humanizado desde o momento em que o indivíduo entra em contato com as instituições de saúde.

Dessa maneira, cabe ressaltar a real necessidade de se formar líderes para compor o processo organizacional da área da saúde. Profissionais que não se limitam apenas a prática dos procedimentos mecânicos, mas pessoas que estejam dispostas a motivar os colaboradores desta área a oferecerem seu melhor durante qualquer tipo de atendimento.

Em relação ao problema investigado, observa-se que a ausência de liderança no setor da saúde não afeta apenas a vida dos colaboradores, mas também impacta de maneira direta e negativa a experiência dos pacientes. Colaboradores desmotivados, cansados, estressados ou doentes não conseguem oferecer um atendimento com a presteza, eficiência, qualidade e segurança necessárias. Essa situação pode resultar em diagnósticos incorretos, prescrições de medicamentos erradas e outros problemas graves decorrentes dessas circunstâncias.

É fundamental que os órgãos de saúde invistam não apenas na capacitação teórica, mas também em estratégias que permitam aos colaboradores atuar com rapidez e eficiência. É crucial que essas estratégias considerem o bem-estar dos profissionais, evitando que eles fiquem exaustos devido às inúmeras cobranças, muitas vezes impossíveis de serem atendidas nas condições em que trabalham.

Diante do exposto, conclui-se que líderes mais humanizados têm a capacidade de diagnosticar sua equipe, destacando as potencialidades e identificando as dificuldades de cada colaborador. Dessa forma, o líder busca integrar os membros ao grupo, promovendo um senso de pertencimento e incentivando seu desenvolvimento com engajamento. Quando os

CC BY 4.0 | ISSN 2675-8512

colaboradores compreendem seu propósito, tornam-se mais motivados e, consequentemente, mais comprometidos com a organização em que estão inseridos.

Observa-se, ainda, que é urgente a necessidade de melhorias na comunicação organizacional, especialmente nos setores de saúde. Uma comunicação eficaz otimiza os fluxos de trabalho e promove o entendimento e o engajamento da equipe. Pesquisas futuras devem identificar estratégias que ajudem os líderes do setor a manter seus colaboradores produtivos, engajados e motivados.

REFERÊNCIAS

BARROS NETO, João Pinheiro de. **Escolas da administração. Administração**: fundamentos de administração empreendedora e competitiva. São Paulo: Atlas, 2018.

BRUM, Analisa de Medeiros. **Face a face com o endomarketing.** Porto Alegre: L&PM, 2010.

CORTEZ, Pedro Afonso; ZERBINI, Thais; VEIGA, Heila Magali da Silva. **Práticas humanizadas de gestão de pessoas e organização do trabalho**: para além do positivismo e do dataísmo**.** Trabalho, Educação e Saúde, v. 17, 2019. Disponível em: https://doi.org/10.1590/1981-7746-sol00215 Acesso em: 15 out. 2024.

CUNHA, Garcia Fernanda. **Identidade e imagem da marca uma análise comparativa em uma empresa do setor de serviços de telecomunicações** / Garcia Fernanda Cunha. – UBERLÂNDIA, 2017.

DAVENPORT, Thomas O. **Capital humano.** NBL Editora, 1999.
Disponível em: http://www2.metodista.br/agenciarp/ffranca.pdf Acesso em: 16 abr. 2023.

FINAMOR, Márcio da Silva; SILVA, Davi Jose De Souza da. **A IMPORTÂNCIA E URGÊNCIA DA HUMANIZAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES.** Grande Rio, 2022.

FRANÇA, Fábio. Conceituação lógica de públicos em relações públicas. **Estudos de Jornalismo e Relações Públicas.** São Paulo: UMESP, n. 1, p. 75-77, 2003.

FUCK, Marilisa. **ANÁLISE DAS DIFERENÇAS EM UM GESTOR ENTRE LIDERAR E GERENCIAR.** CURITIBA 2019.

CC BY 4.0 | ISSN 2675-8512

GARCEZ, L. H. do C**. A escrita e o outro**: os modos de participação na construção do texto. Brasília, DF: Ed. da UNB, 1998.

GASPAR, Bianca Ferreira et al. **A importância da liderança e motivação nas organizações**. São Paulo, 2021.

GOMES; Vilisa Rudenco **Gestão e desenvolvimento de pessoas** / Vilisa Rudenco Gomes: UNIASSELVI, 2017.

GONÇALVES, C. I. M.; et al.,. Estudo de algumas variáveis potenciadoras do comprometimento organizacional dos profissionais nas organizações de saúde: uma revisão integrativa. **Gestão e Desenvolvimento**, n. 29, p. 439-464, 11 out. 2021.

GOUVEIA, Carma Sofia Carvalho. **Contratualização interna no CHULC: comprometimento de médicos e enfermeiros no internamento**. 2019.

HLUPIC, V. Insights from the Leading Management Thinkers: from the Why and What to the How. In: **The Management Shift. Palgrave Macmillan**, London. 2014. Disponível em: https://doi.org/10.1057/9781137352958_3 Acesso em: 20 abr. 2023.

HLUPIC, Vlatka. **The Eight Pillars for Creating Humanized High Performing Organizations.** Leader to Leader, v. 2020, n. 96, p. 39-45, 2020.

JOSÉ, Anderson Nicacio. **A qualidade de vida no trabalho e a sua influência na produtividade dos colaboradores** -Faculdade de Administração e Ciências Contábeis, UFRJ- Rio de Janeiro, 2022.

LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. - 5. ed. - São Paulo: Atlas, 2003.

LIMA, João de. **A nova liderança para tempos complexos**: o modelo que promove autonomia, agilidade e engajamento para garantir os resultados das organizações. Editora Gente, 2022.

MARINI, Tainá Ferreira. **Os Impactos Gerados Pelos Líderes em uma Equipe Corporativa.** Universidade Candido Mendes, 2016. Disponível em: https://www.avm.edu.br/docpdf/monografias_publicadas/posdistancia/52900.pdf. Acesso em: 20 abr. 2023.

CC BY 4.0 | ISSN 2675-8512

MARQUES, José Roberto**. As diferenças entre um chefe e um líder**. IBC Instituto Brasileiro de Coaching, 2012.

MIRAS, Tamara. **Liderança de equipes home--office**: um estudo de caso em uma empresa de tecnologia. 2022.

MONACI, Massimiliano. **Embedding humanizing cultures in organizations through 'institutional' leadership**: the role of HRM. Humanistic Management Journal, v. 5, n. 1, p. 59-83, 2020.

MORETTI, Silvinha; TREICHEL, Adriana. **Qualidade de vida no trabalho x auto realização humana**. Revista Leonardo pós, ICPG, Blumenau, v. 1, n. 3, p. 1-14, 2003.

MOTA, Edmarson Bacelar. **LIDERANÇA HUMANIZADA E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL**: estudo de caso em empresa de grande porte do setor público. Fundação Getulio Vargas. 2019.

OLIVEIRA, Elaine Aparecida Rocha de; et al. **Cuidar de quem cuida**: a humanização organizacional por meio da gestão de pessoas. Belo Horizonte, 2019.

PEREIRA, G. .; AIDAR, S. .; ROSALEM, V. . UMA VISÃO GERAL SOBRE LIDERANÇA: CONCEITOS, EVOLUÇÃO DAS TEORIAS E LIDERANÇA 4.0. **ENCICLOPEDIA BIOSFERA**, [S. l.], v. 18, n. 37, 2021. Disponível em: http://www.conhecer.org.br/ojs/index.php/biosfera/article/view/5341 Acesso em: 15 out. 2024.

PIRES, Roberto Rocha C. (Org.) **Implementando desigualdades**: reprodução de desigualdades na implementação de políticas públicas - Rio de Janeiro: Ipea, 2019.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Administração de cargos e salários**: carreiras e remuneração. 19ª ed. São Paulo: LTr, 2019.

RIWUKORE, Jefirstson Richset; MARNISAH, Luis; HABAORA, Fellyanus. Employee performance analysis based on the effect of discipline, motivation, and organizational commitment at the Regional Secretariat of the Kupang City Government. **Journal Maksipreneur:** Manajemen, Koperasi, dan Entrepreneurship, v. 12, n. 1, p. 76-99, 2022.

CC BY 4.0 | ISSN 2675-8512

SANTOS, Elisabete Adami Pereira dos. **Gestão de pessoas no Século XXI: desafios e tendências para além de modismos /** Organização de Elisabete Adami Pereira dos Santos e Myrt Thânia de Souza Cruz. – São Paulo: Tiki Books: PUC-SP/PIPEq, 2019.

SAUSEN, Juliana da Fonseca Capssa Lima; BAGGIO, Daniel Knebel; BUSSLER, Nairana Radtke Caneppele. **Gestão humanizada em tempos de pandemia**: impactos e contribuições para o cooperativismo. Revista Alcance, v. 28, n. 3, São Paulo, 2021.

SILVA, Clara Laísa Müller da. **A comunicação interna frente os desafios da pandemia da COVID-19 nas organizações**: um mapeamento das estratégias de Relações Públicas. Frederico Westphalen, RS, 2022.

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

SILVEIRA, Marco Antonio. **Dinamização da inovação de micro e pequenas empresas**: fundamentos teóricos sobre os impactos do capital de relacionamento. E&G Economia e Gestão, Belo Horizonte, v. 17, n. 47, 2017.

SOUZA, César. **Seja o líder que o momento exige**: as cinco forças que fazem a diferença**.** 1 Ed. Rio de Janeiro: Best Business, 2018.

SOUZA, Souza, Diana Jakson G. PEPECE, Antonio Rafael. **COMO DIFERENCIAR UM LÍDER DE UM CHEFE.** FATEC ASSIS, 2020

TORRES, Cássia Lemos; RODRIGUES, Felipe De Souza; REIS, Jozué Batista dos. **CULTURA HUMANIZADA**: VALORIZAÇÃO DO CAPITAL INTELECTUAL. Vila Velha, 2021.

ZONATTO, Vinícius Costa da Silva; SILVA, Alini da; GONÇALVES, Michele**. Influência da motivação para o trabalho no comprometimento organizacional.** Revista de Administração IMED. v. 8, n. 1, 2018.