Ambiente
Gestão & Desenvolvimento
ISSN 1981-4127

A influência da gestão humanizada no desempenho do servidor: estudo de caso em um Instituto Federal de ensino da região norte do Brasil.

The influence of humanized management on employee performance: case study in a federal education institute in the northern region of Brazil.

DOI: https://doi.org/10.24979/ambiente.v19i2.1857
Submissão: 17/09/26
Aprovação: 01/11/26

Andressa Pinheiro de França
https://orcid.org/0009-0003-3770-2081
Thiago Genilson Coelho Peres da Silva
https://orcid.org/0009-0006-6839-743X
Ana Luiza Ramos Wellen
https://orcid.org/0000-0002-1950-2655

RESUMO

A administração pública brasileira, tradicionalmente estruturada sob bases burocráticas, ainda enfrenta o desafio de conciliar eficiência organizacional com a valorização do ser humano. Nesse cenário, emergem modelos de gestão mais sensíveis à dimensão relacional, entre os quais a gestão humanizada se destaca como estratégia para fortalecer o engajamento e o desempenho de equipes. O presente estudo teve como objetivo compreender como a gestão humanizada, aplicada em um instituto federal da região Norte do Brasil, pode influenciar o desempenho dos servidores. Para fundamentar a análise, realizou-se uma revisão bibliográfica de textos publicados em língua portuguesa a partir de 2020, contemplando produções recentes alinhadas à realidade institucional contemporânea. Metodologicamente, adotou-se abordagem qualitativa de natureza exploratória e descritiva, utilizando como estratégia o estudo de caso. O instrumento de coleta foi questionário aplicado a gestores de diferentes áreas, com questões abertas e fechadas. A análise dos dados

ISSN 1981-4127

combinou estatística descritiva e análise de conteúdo temática. Os resultados indicaram que práticas como escuta ativa, valorização, reconhecimento, flexibilidade e incentivo à participação fortalecem o bem-estar, a segurança psicológica e a cooperação, repercutindo em melhorias de produtividade, qualidade e inovação. Identificaram-se, contudo, barreiras institucionais como a rigidez normativa e a comunicação fragilizada, que podem limitar tais efeitos. Conclui-se que os objetivos da pesquisa foram alcançados, evidenciando que a gestão humanizada contribui para alinhar eficiência e centralidade humana no setor público. Como contribuição, o estudo amplia as discussões sobre gestão humanizada na administração pública ao relacionar práticas centradas nas pessoas a mecanismos psicossociais e dimensões do desempenho percebido.

Palavras-chave: Gestão humanizada. Desempenho. Administração pública. Liderança

ABSTRACT

Brazilian public administration, traditionally structured on bureaucratic foundations, continues to face the challenge of reconciling organizational efficiency with the appreciation of the human dimension. In this context, management models that are more sensitive to relational aspects have emerged, among which humanized management stands out as a strategy for strengthening team engagement and performance. This study aimed to understand how humanized management, as applied in a Federal Institute of Education in Northern Brazil, can influence civil servants' performance. To support the analysis, a literature review was conducted using Portuguese-language publications from 2020 onward, encompassing recent studies aligned with contemporary institutional realities. Methodologically, the study adopted a qualitative, exploratory, and descriptive approach, using a case study as its research strategy. Data were collected through a questionnaire administered to managers from different areas, comprising both open-ended and closed-ended questions. Data analysis combined descriptive statistics and thematic content analysis. The findings indicated that practices such as active listening, appreciation, recognition, flexibility, and encouragement of participation foster well-being, psychological safety, and cooperation, contributing to improvements in productivity, quality, and innovation. However, institutional barriers, such as regulatory rigidity and ineffective communication, were also identified as factors that may limit these effects. The study concludes that its research objectives were achieved, demonstrating that humanized management contributes to aligning organizational efficiency with a people-centered approach in the public sector. As a contribution, the study expands discussions on humanized management in public administration by linking people-centered practices to psychosocial mechanisms and dimensions of perceived performance.

Keywords: Humanized management. Performance. Public administration. Leadership.

1 Introdução

ISSN 1981-4127

A administração pública brasileira, historicamente estruturada sobre bases burocráticas, enfrenta o desafio de conciliar o cumprimento das exigências legais com a eficiência organizacional e a valorização dos servidores. Embora o modelo burocrático assegure legalidade, impessoalidade e controle, sua aplicação excessivamente rígida pode restringir a autonomia, a participação e a inovação, com possíveis repercussões sobre a motivação e o desempenho das equipes (Peci; Irigaray; Stocker, 2021).

Nesse cenário, a gestão humanizada apresenta-se como uma abordagem que busca integrar os objetivos institucionais à valorização das pessoas, mediante práticas de escuta ativa, reconhecimento, respeito às individualidades e cooperação (Souza, 2025). Galvão e Câmara (2025) destacam a importância de considerar as dimensões emocionais e relacionais dos trabalhadores, enquanto Conte (2025) e Pessoa (2022) associam práticas humanizadas ao fortalecimento da confiança, do comprometimento e das relações colaborativas, fatores que podem favorecer o desempenho organizacional.

Apesar desse potencial, a implementação da gestão humanizada em instituições públicas pode ser dificultada pela rigidez normativa e por resistências culturais. Diante desse contexto, estabelece-se a seguinte questão de pesquisa: a gestão humanizada, quando aplicada em ambientes burocráticos, pode influenciar positivamente o desempenho das equipes?

A investigação justifica-se pela necessidade de aprofundar a compreensão dessa relação no contexto das instituições públicas federais da região Norte do Brasil, ainda pouco explorado na literatura examinada. Ao considerar as percepções de gestores que atuam em ambientes sujeitos a exigências administrativas e pressões por resultados, o estudo busca contribuir para o debate sobre práticas de liderança capazes de conciliar eficiência institucional e valorização humana.

O objetivo geral consiste em compreender como a gestão humanizada, aplicada em ambientes institucionais burocráticos, pode influenciar o desempenho das equipes de trabalho. Especificamente, pretende-se: (a) identificar práticas de gestão humanizada aplicadas em um instituto federal da região Norte

ISSN 1981-4127

do Brasil; (b) explorar a relação entre gestão humanizada e desempenho dos servidores; e (c) identificar elementos culturais e organizacionais que favorecem ou dificultam a adoção dessa abordagem.

Metodologicamente, adotou-se uma abordagem qualitativa, de natureza exploratória e descritiva, fundamentada em revisão bibliográfica e estudo de caso. A pesquisa foi realizada em um campus de instituto federal da região Norte, selecionado por conveniência e acessibilidade. Os dados foram coletados por meio de questionário com perguntas abertas e fechadas, aplicado a gestores de diferentes níveis de liderança via Google Forms, e analisados mediante estatística descritiva e análise de conteúdo temática.

Assim, o estudo busca contribuir para a compreensão das possibilidades e dos desafios da gestão humanizada no serviço público, oferecendo subsídios à reflexão sobre práticas gerenciais que articulem desempenho institucional e valorização dos servidores.

2 Referencial teórico

2.1 Gestão pública e ambientes burocráticos

A administração pública brasileira é marcada pela coexistência de diferentes modelos de gestão, constituídos ao longo de sua trajetória histórica e institucional. Entre eles, destacam-se o patrimonialista, caracterizado por práticas clientelistas; o burocrático, fundamentado em normas e procedimentos; e o gerencial, orientado à eficiência e aos resultados (Soares; Franzese, 2024). Essa sobreposição configura uma estrutura administrativa híbrida, na qual avanços modernizadores convivem com características tradicionais de organização e funcionamento do Estado (Vipievski Junior; Tomporoski, 2023).

A administração pública tem como finalidade atender às necessidades coletivas e promover o bem-estar social, abrangendo áreas essenciais como educação, saúde, segurança e cultura (Andrade; Cordeiro, 2022). Para assegurar a legalidade e a impessoalidade na atuação estatal, o modelo burocrático estabelece mecanismos de controle, hierarquização de competências, seleção técnica de servidores e separação entre os patrimônios público e privado. Embora fundamentais para a regularidade administrativa, esses mecanismos

ISSN 1981-4127

podem produzir rigidez excessiva e limitar a flexibilidade necessária à tomada de decisões diante das particularidades institucionais (Vipievski Junior; Tomporoski, 2023).

Paralelamente, as transformações na gestão pública ampliaram as exigências relacionadas à produtividade, à eficiência e à efetividade dos serviços prestados à sociedade. Nesse contexto, o desempenho dos servidores passou a ocupar posição central na avaliação das contribuições individuais para o alcance dos objetivos institucionais, subsidiando decisões relacionadas ao reconhecimento, ao desenvolvimento e ao suporte profissional (Neiva, 2020).

As pressões por resultados também se intensificaram com a incorporação de instrumentos de monitoramento, indicadores de desempenho e mecanismos de *accountability*, associados ao processo de modernização administrativa e a iniciativas como a Lei do Governo Digital (Silva; Coelho, 2025). Embora esses instrumentos possam favorecer o controle e a transparência, sua aplicação sem diálogo ou consideração das especificidades organizacionais pode gerar tensões, especialmente quando as metas são estabelecidas de maneira predominantemente quantitativa.

Nesse cenário, a busca contínua por produtividade pode comprometer o alinhamento entre os objetivos institucionais e as necessidades dos trabalhadores, sobretudo quando o cumprimento de metas se sobrepõe ao respeito e ao bem-estar das equipes. Conforme Pedro (2024), a valorização excessiva dos resultados, dissociada da dimensão humana, pode favorecer o esgotamento e enfraquecer o sentido atribuído ao trabalho.

Dessa forma, os ambientes burocráticos apresentam o desafio de conciliar o cumprimento das exigências legais e institucionais com práticas gerenciais que reconheçam as necessidades dos servidores. Essa tensão evidencia a importância de abordagens capazes de integrar eficiência administrativa, valorização humana e qualidade das relações de trabalho, estabelecendo uma conexão com os fundamentos da gestão humanizada discutidos na seção seguinte.

2.2 Gestão humanizada: origens, conceitos e fundamentos

ISSN 1981-4127

A gestão humanizada tem suas raízes nas discussões sobre as motivações humanas no ambiente de trabalho, posteriormente ampliadas pela valorização da cultura organizacional e das relações interpessoais. Embora fundamentada em contribuições da administração e da psicologia comportamental, sua efetivação ocorre nas práticas cotidianas, especialmente na atuação das lideranças, na qualidade das relações e no engajamento das equipes (Sausen; Baggio, 2021).

Essa abordagem reconhece o indivíduo em sua integralidade, considerando experiências, emoções, valores, expectativas e limitações (Silveira Filho, 2024). Para De Mario (2024), humanizar as organizações pressupõe valorizar a criatividade, o autoconhecimento, a cooperação e o respeito às individualidades. Pedro (2024) acrescenta a necessidade de equilibrar as dimensões individual, coletiva e ambiental, mediante relações pautadas pela empatia, diversidade e inclusão.

A gestão humanizada também compreende uma dimensão organizacional, na qual a valorização das pessoas deve ser conciliada com os objetivos institucionais e o bem comum (Sausen; Baggio, 2021). Nessa perspectiva, Cougo et al. (2025) ressaltam a importância de modelos de gestão orientados por valores humanos, enquanto Galvão e Câmara (2025) defendem o reconhecimento dos trabalhadores para além de suas funções operacionais, considerando suas necessidades e potencialidades. Assim, a humanização constitui uma abordagem que integra relações interpessoais, desenvolvimento humano e compromisso com os resultados organizacionais.

2.2.1 Princípios da gestão humanizada

A gestão humanizada fundamenta-se em princípios como empatia, respeito, transparência e colaboração, cuja efetividade depende de sua incorporação às práticas organizacionais. Segundo Souza (2025), a empatia e o respeito favorecem o reconhecimento das individualidades, enquanto a transparência e a colaboração fortalecem a confiança, a comunicação e a participação nas decisões. Esses princípios contribuem para relações de trabalho mais equilibradas, inclusivas e cooperativas.

ISSN 1981-4127

Complementarmente, Pessoa (2022) associa a gestão humanizada à sustentabilidade, à liderança participativa, ao reconhecimento profissional, à inclusão, à diversidade e à responsabilidade socioambiental. Cougo et al. (2025) acrescentam valores como dignidade humana, respeito à vida, bem-estar e compromisso com o bem comum, evidenciando que a humanização envolve dimensões éticas e sociais que ultrapassam a busca por resultados.

No âmbito das práticas gerenciais, Silveira Filho (2024) identifica quatro pilares: observação, comunicação, integração e adaptação dos processos. Esses elementos permitem reconhecer necessidades institucionais, promover o diálogo entre diferentes níveis hierárquicos e adequar procedimentos às particularidades organizacionais. Conte (2025), por sua vez, destaca a comunicação, a liderança, as oportunidades de desenvolvimento, a segurança emocional, a qualidade de vida e as condições adequadas de trabalho como aspectos essenciais à humanização da gestão.

A dimensão relacional também se manifesta no cuidado com as necessidades humanas e no respeito às limitações individuais. Alves (2021) ressalta a importância do amor, do carinho e da compreensão nas relações de trabalho, enquanto Pessoa (2022) destaca o feedback e a visão sistêmica como instrumentos que favorecem o desenvolvimento profissional, a aprendizagem e a compreensão integrada da organização.

Dessa forma, a gestão humanizada não se restringe a atitudes individuais de cordialidade, mas envolve princípios e práticas que orientam a cultura organizacional, as relações de trabalho e os processos decisórios. O Quadro 1 sintetiza esses fundamentos e suas respectivas contribuições teóricas.

Quadro 1: Princípios da Gestão Humanizada

Princípio	Descrição resumida	Autor(es)
Empatia	Capacidade de compreender e se colocar no lugar do outro, favorecendo relações humanas saudáveis.	Souza (2025)
Respeito	Valorização das individualidades e incentivo à inclusão, criatividade e inovação.	Souza (2025)
Transparência	Clareza na comunicação e nas decisões, fortalecendo engajamento e confiança.	Souza (2025)
Colaboração	Trabalho conjunto que integra equipes, estimula aprendizado e melhora o ambiente.	Souza (2025)

ISSN 1981-4127

Observação	observação é uma ferramenta essencial para compreender contextos e comportamentos, identificar necessidades, oportunidades e desafios, permitindo tomar decisões mais conscientes e fundamentadas.	Silveira Filho (2024)
Integração	A integração consiste em unir pessoas, equipes e processos, promovendo cooperação, alinhamento e sinergia para alcançar objetivos comuns de forma mais eficiente e harmoniosa.	Silveira Filho (2024)
Sustentabilidade	Adoção de práticas que conciliam desenvolvimento organizacional e social.	Pessoa (2022); Cougo *et al.* (2025)
Humanização dos processos	Tratamento respeitoso e atento nas interações e fluxos organizacionais.	Pessoa (2022); Silveira Filho (2024)
Liderança integral e participativa	Gestão que envolve participação ativa e compartilhamento de decisões.	Pessoa (2022)
Reconhecimento e valorização	Apreciação e recompensa das contribuições individuais e coletivas.	Pessoa (2022)
Desenvolvimento e qualificação	Oportunidades contínuas de aprendizado e crescimento profissional.	Pessoa (2022); Conte (2025)
Relacionamento com stakeholders	Manutenção de vínculos positivos com todos os públicos da organização.	Pessoa (2022)
Inclusão e diversidade	Promoção da igualdade de oportunidades e respeito às diferenças.	Pessoa (2022)
Responsabilidade socioambiental	Compromisso com o impacto social e ambiental positivo.	Pessoa (2022); Cougo *et al.* (2025)
Comunicação clara e horizontal	Transparência e abertura no diálogo, evitando ruídos e conflitos.	Conte (2025); Silveira Filho (2024)
Segurança emocional	Ambiente que favorece a saúde mental e a liberdade de expressão.	Conte (2025)
Qualidade de vida e condições adequadas de trabalho	Garantia de bem-estar físico e psicológico no trabalho.	Conte (2025)
Amor, carinho e compreensão	Motivador profundo que humaniza a gestão e respeita limitações humanas.	Alves (2021)
Centralidade do ser humano nas decisões	Reconhecimento do valor único de cada indivíduo.	Galvão e Câmara (2025)
Participação nas decisões	inclusão e engajamento das pessoas no processo, e não apenas no impacto sobre elas.	Covey (2005 *apud* Silveira Filho (2024)
Feedback	Ferramenta para reforço de acertos e	Pessoa (2022)

ISSN 1981-4127

	aprimoramento contínuo.	
Visão sistêmica	Compreensão da organização como um todo e suas inter-relações.	Pessoa (2022)

Fonte: Elaborado pelos autores (2025).

A análise das contribuições teóricas evidencia que a gestão humanizada não se limita a práticas isoladas, mas integra princípios éticos, relacionais e organizacionais voltados à valorização e ao desenvolvimento das pessoas. Nesse sentido, empatia, transparência, colaboração, inclusão e sustentabilidade constituem fundamentos para relações de trabalho mais equilibradas e alinhadas aos objetivos institucionais.

2.2.2 Benefícios organizacionais da gestão centrada nas pessoas

A incorporação de práticas humanizadas favorece ambientes organizacionais mais colaborativos, transparentes e respeitosos, com possíveis reflexos sobre a satisfação, o engajamento e o desempenho das equipes (Galvão; Câmara, 2025; Souza, 2025). Conforme Conte (2025), essa abordagem também contribui para a melhoria do clima organizacional, a retenção de talentos e o fortalecimento da imagem institucional.

A valorização dos trabalhadores pode estimular maior comprometimento, cooperação e produtividade, ao mesmo tempo que favorece a redução de conflitos e a qualidade das relações interpessoais (Souza, 2025). Santos Filho et al. (2023) relacionam essas condições à melhoria da qualidade de vida no trabalho, especialmente quando o ambiente organizacional promove bem-estar e realização profissional.

Outro benefício relevante refere-se à inovação. Ambientes caracterizados pelo respeito mútuo e pela segurança psicológica podem favorecer a expressão de ideias, a criatividade e a proposição de soluções para problemas organizacionais (Souza, 2025). De Mario (2024) acrescenta que a aplicação contínua da gestão humanizada fortalece a solidariedade, o equilíbrio emocional, a ética e a cooperação, contribuindo para substituir relações competitivas prejudiciais por práticas de colaboração construtiva.

Assim, os benefícios da gestão humanizada abrangem dimensões individuais, relacionais e organizacionais, demonstrando sua relevância para conciliar bem-estar e desempenho. O Quadro 2 apresenta uma síntese desses benefícios, organizada por categorias e autores.

ISSN 1981-4127

Quadro 2: Benefícios da Gestão Humanizada organizada por categorias e Autores

Benefício	Categoria	Autor(es)
Ambientes saudáveis	Clima Organizacional	Souza (2025)
Colaboração, transparência e respeito mútuo	Clima Organizacional	Souza (2025)
Relações interpessoais saudáveis	Clima Organizacional	Souza (2025)
Produtividade	Desempenho	Conte (2025); Souza (2025); De Mario (2024)
Satisfação e engajamento	Desempenho	Conte (2025)
Redução de conflitos	Desempenho	De Mario (2024)
Inovação e criatividade	Desempenho	Galvão e Câmara (2025); Souza (2025)
Fortalecimento da imagem institucional	Imagem Institucional	Conte (2025)
Reputação organizacional	Imagem Institucional	Souza (2025)
Solidariedade entre colaboradores	Valores e Cultura	De Mario (2024)
Cooperação construtiva	Valores e Cultura	De Mario (2024)
Ética nas relações	Valores e Cultura	De Mario (2024)
Equilíbrio emocional	Valores e Cultura	De Mario (2024)
Senso de pertencimento	Valores e Cultura	Souza (2025); Galvão e Câmara (2025)
Qualidade de vida no trabalho	Valores e Cultura	Santos Filho *et al.* (2023)
Segurança psicológica	Valores e Cultura	Souza (2025)
Mudança de paradigma (afetividade, convivência, espiritualidade, responsabilidade social)	Valores e Cultura	De Mario (2024)

Fonte: Elaborado pelos autores (2025).

Nesse contexto, a liderança humanizada busca conciliar o desempenho organizacional com a valorização das pessoas. A liderança servidora aproxima-se dessa perspectiva ao enfatizar a cooperação, o desenvolvimento dos liderados e o respeito à dignidade humana (Silva, 2023).

2.3 Liderança humanizada e suas competências no serviço público

A liderança humanizada compreende uma forma de atuação gerencial orientada pela valorização das pessoas, pelo respeito às individualidades e pela conciliação entre resultados organizacionais e bem-estar

ISSN 1981-4127

dos trabalhadores. Essa perspectiva ultrapassa o exercício da autoridade formal, reconhecendo a importância das relações interpessoais, da cooperação e do desenvolvimento humano para a condução das equipes. Nesse contexto, a liderança servidora apresenta contribuições relevantes ao enfatizar o compromisso ético e a disposição do líder para apoiar o crescimento dos liderados (Silva, 2023).

2.3.1 Competências do líder humanizado

As competências da liderança humanizada abrangem conhecimentos, habilidades e atitudes de natureza técnica, emocional e relacional, mobilizados para orientar decisões e fortalecer as relações de trabalho. Segundo Pedro (2024), seu desenvolvimento constitui um processo contínuo de amadurecimento pessoal e profissional, associado à experiência, à aprendizagem e à reflexão sobre as práticas de liderança.

Entre as competências relacionais, destacam-se a comunicação e a escuta ativa, fundamentais para compreender as necessidades dos trabalhadores e fortalecer o engajamento das equipes (Lima et al., 2025). Sousa (2025) acrescenta que a liderança humanizada exige transformar essa compreensão em ações concretas, pautadas pelo diálogo, pelo respeito às individualidades e pelo compromisso com os objetivos coletivos.

Mattos (2025) enfatiza o autoconhecimento e a inteligência emocional como competências que favorecem decisões equilibradas e relações profissionais saudáveis. O autor também destaca a comunicação empática, o feedback construtivo, a transparência e a coerência como práticas que fortalecem a confiança e a credibilidade do gestor. Além disso, ressalta a importância do desenvolvimento profissional, por meio de estratégias como *mentoring* e *coaching*, e da valorização da diversidade, da inclusão e do equilíbrio entre vida pessoal e profissional.

Dessa forma, as competências do líder humanizado articulam dimensões técnicas, emocionais e relacionais, orientando uma atuação capaz de conciliar as exigências institucionais com o reconhecimento das necessidades humanas. O Quadro 3 sistematiza essas competências e suas principais contribuições para a gestão.

ISSN 1981-4127

Quadro 3: Competências do Líder Humanizado

Competência	Categoria	Autores
Identificação de oportunidades nas mudanças	Técnica	Rhinesmith (1993 *apud* Santos Filho *et al.*, 2023)
Perfil pessoal técnico-estratégico	Técnica	Rhinesmith (1993 *apud* Santos Filho et al., 2023)
Capacidade de pensamento abstrato	Técnica	Rhinesmith (1993 *apud* Santos Filho et al., 2023)
Conceitualização de objetivos e soluções criativas	Técnica	Greenleaf (1977 *apud* Silva, 2023)
Mentalidade aberta a mudanças e diversidade	Relacional	Rhinesmith (1993 *apud* Santos Filho *et al.*,2023)
Valorização do trabalho em equipe	Relacional	Rhinesmith (1993 *apud* Santos Filho *et al.*,2023)
Colaboração e foco no bem comum	Relacional	De Mario (2024)
Construção de pontes por meio de confiança e respeito	Relacional	Silva (2023)
Promoção da diversidade e inclusão	Relacional	Mattos (2025)
Senso de comunidade	Relacional	Greenleaf (1977 *apud* Silva, 2023)
Abertura a imprevistos	Emocional	Rhinesmith (1993 *apud* Santos Filho *et al.*, 2023)
Equilíbrio emocional diante de situações inesperadas	Emocional	Rhinesmith (1993 *apud* Santos Filho *et al.*, 2023)
Autoconhecimento	Emocional	Mattos (2025)
Empatia	Emocional	Lima *et al.* (2025), Greenleaf (1977 *apud* Silva, 2023)
Escuta ativa	Emocional	Lima *et al.* (2025), Greenleaf (1977 *apud* Silva, 2023)
Cuidado e bem-estar da equipe	Emocional	Mattos (2025)
Cura (corrigir pessoas e situações)	Emocional	Greenleaf (1977 *apud* Silva, 2023)
Antevisão (visão de futuro)	Emocional	Greenleaf (1977 *apud* Silva, 2023)
Compromisso com a ética e integridade	Valores/Ética	De Mario (2024)
Responsabilidade social	Valores/Ética	De Mario (2024)
Compromisso com o crescimento pessoal e profissional dos liderados	Valores/Ética	Greenleaf (1977 *apud* Silva, 2023)
Curadoria (atender necessidades e interesses da equipe)	Valores/Ética	Greenleaf (1977 *apud* Silva, 2023)
Humildade	Valores/Ética	Lima *et al.* (2025)

Fonte: Elaborado pelos autores (2025).

As competências do líder humanizado, quando articuladas às dimensões éticas, relacionais e emocionais, favorecem uma atuação que concilia os objetivos institucionais com a valorização das pessoas. No setor público, sua aplicação contribui para fortalecer relações de confiança, colaboração e compromisso coletivo, aproximando a prática gerencial dos princípios da liderança servidora.

2.3.2 Liderança servidora e sua relação com a gestão humanizada no setor público

ISSN 1981-4127

A liderança servidora apresenta aproximações com a gestão humanizada, especialmente quanto à valorização das pessoas, à cooperação e ao compromisso com o desenvolvimento das equipes. Entretanto, as abordagens não são conceitualmente equivalentes: enquanto a gestão humanizada compreende princípios e práticas organizacionais voltados à centralidade do ser humano, a liderança servidora enfatiza a disposição do líder para servir e priorizar o crescimento dos liderados (Silva, 2023).

Na concepção de Greenleaf (1977 *apud* Silva, 2023), a liderança servidora envolve escuta atenta, empatia, autoconsciência, persuasão, visão de futuro e compromisso com o desenvolvimento pessoal e profissional dos liderados. Esses atributos favorecem relações de confiança, colaboração e fortalecimento do senso de comunidade, diferenciando essa abordagem dos modelos de liderança centrados predominantemente na autoridade.

De Mario (2024) acrescenta que a liderança servidora pressupõe ética, integridade, colaboração e compromisso com o bem comum. No setor público, essas características assumem relevância diante da necessidade de conciliar o atendimento às demandas dos servidores com as responsabilidades institucionais e a promoção do interesse coletivo.

Assim, a liderança servidora contribui para a compreensão da gestão humanizada ao evidenciar que o exercício da liderança pode estar fundamentado no serviço às pessoas, no compromisso ético e no desenvolvimento das equipes. Embora distintas, ambas as perspectivas compartilham princípios que podem favorecer práticas gerenciais participativas e respeitosas, alinhadas às exigências da administração pública.

2.4 A relação entre gestão humanizada e desempenho de equipes

A gestão humanizada articula a valorização das pessoas aos objetivos organizacionais, podendo favorecer o engajamento, a colaboração e o desempenho das equipes. Souza (2025) destaca sua relevância para a melhoria das relações de trabalho e dos resultados institucionais, enquanto Silveira Filho (2024) enfatiza o reconhecimento das individualidades e das contribuições dos trabalhadores para o alcance dos

ISSN 1981-4127

objetivos coletivos. Nesse contexto, o Quadro 4 reúne estudos nacionais que investigam as relações entre práticas humanizadas de gestão, liderança e desempenho de equipes.

Quadro 4: Estudos nacionais sobre gestão humanizada e desempenho de equipes

Estudo	Foco e Resultados
Cavalcante e Marcelino (2024)	A gestão humanizada favorece empatia, confiança, engajamento e motivação, com possíveis reflexos na produtividade, na qualidade dos serviços e na redução do absenteísmo no setor da saúde.
Feltrin (2024)	Estudo em banco público identifica, na percepção dos gestores, a escuta empática, a comunicação, a flexibilidade e o reconhecimento como práticas que favorecem o engajamento emocional e cognitivo das equipes.
Oliveira e Sampaio (2025)	Pesquisa com 47 profissionais de equipes ágeis identifica relações entre liderança servidora, segurança psicológica, confiança e colaboração, com possíveis efeitos positivos sobre o desempenho.
Santos (2021)	Identifica associação positiva entre liderança servidora e engajamento ($b = 0,497$; $p < 0,001$), além de relação negativa entre engajamento e intenção de saída ($b = -0,175$; $p < 0,05$). Não identifica mediação do engajamento nem moderação significativa da pressão por resultados.
De Paula (2024)	Em equipes de tecnologia da informação, a liderança servidora favorece a liderança compartilhada, associada à aprendizagem, à criatividade e à melhoria dos resultados dos projetos.
Miranda *et al.* (2024)	Pesquisa em ambiente industrial relaciona práticas humanizadas à maior satisfação dos trabalhadores, à redução de conflitos e à melhoria da qualidade dos produtos e serviços.
Costa e Silva (2024)	Revisão bibliográfica e estudo de caso com 26 colaboradores destacam a contribuição da liderança humanizada para o bem-estar, a comunicação e a participação, bem como os desafios de sua implementação.
Monteiro (2025)	Revisão de literatura identifica que práticas de liderança baseadas em inclusão, diálogo e valorização humana favorecem a motivação, a confiança, a cooperação e o desempenho coletivo.

Fonte: Elaborado pelos autores (2025).

Os estudos apresentados evidenciam associações entre práticas de gestão centradas nas pessoas e aspectos como engajamento, confiança, satisfação, colaboração e desempenho. Embora desenvolvidas em diferentes contextos organizacionais, essas pesquisas contribuem para compreender como o reconhecimento, a escuta ativa e o apoio das lideranças podem favorecer condições de trabalho relacionadas aos resultados coletivos. Essa fundamentação oferece suporte teórico à análise da gestão humanizada no contexto institucional investigado.

2.5 Desafios e barreiras para a gestão humanizada no setor público

ISSN 1981-4127

A implementação da gestão humanizada no setor público brasileiro enfrenta desafios normativos, culturais e estruturais que dificultam sua consolidação (Souza, 2025). Embora essa abordagem possa favorecer o engajamento e o desempenho das equipes (Cavalcante; Marcelino, 2024), sua efetividade depende da capacidade institucional de conciliar as exigências administrativas com práticas centradas nas pessoas.

Entre os principais entraves destaca-se a rigidez burocrática, associada à centralização das decisões, à formalização excessiva dos procedimentos e à limitada autonomia gerencial. Embora o modelo burocrático contribua para assegurar legalidade, impessoalidade e padronização, seu excesso pode restringir a inovação e a adoção de práticas flexíveis de gestão de pessoas (Vipievski Junior; Tomporoski, 2023; Soares; Franzese, 2024). Montezano (2024) e Machado (2024) acrescentam que essas limitações dificultam a adaptação dos processos às necessidades organizacionais, enquanto Pedro (2024) alerta para os riscos de uma cultura que associa eficiência exclusivamente ao cumprimento de normas.

A resistência cultural também representa uma barreira relevante. Práticas consolidadas de centralização, corporativismo e valorização excessiva da hierarquia podem dificultar a participação e a colaboração (Montezano, 2024; Souza, 2025). Nesse contexto, mudanças organizacionais podem provocar insegurança e resistência entre gestores e servidores, especialmente quando seus objetivos e benefícios não são suficientemente compreendidos (Pedro, 2024).

Somam-se a esses obstáculos as restrições orçamentárias, a insuficiência de recursos para capacitação e as lacunas na preparação técnica e comportamental das lideranças (Montezano, 2024; Machado, 2024). Além disso, o distanciamento entre os valores institucionais declarados e as práticas efetivamente adotadas pode comprometer a credibilidade das iniciativas de humanização (Pessoa, 2022; Souza, 2025). A fragilidade da comunicação interna e a ausência de políticas inclusivas ampliam essas dificuldades, sobretudo diante da diversidade de necessidades e perspectivas dos servidores.

Outro desafio consiste em conciliar as exigências de produtividade com o bem-estar das equipes. A priorização de metas quantitativas, sem considerar as condições de trabalho e as particularidades dos

ISSN 1981-4127

servidores, pode favorecer a sobrecarga e comprometer o engajamento (Silva; Coelho, 2025; Pedro, 2024). Por outro lado, a valorização humana não dispensa mecanismos de acompanhamento e avaliação dos resultados, sendo necessário integrar ambas as dimensões à gestão institucional.

Nesse sentido, a conciliação entre eficiência e humanização requer instrumentos de avaliação que contemplem indicadores quantitativos e aspectos qualitativos, como colaboração, inovação e engajamento (Conte, 2025). Souza (2025) ressalta a importância de avaliar os efeitos das práticas humanizadas no cotidiano organizacional, permitindo o aperfeiçoamento contínuo das estratégias de gestão.

A liderança desempenha papel relevante nessa integração, atuando na mediação entre as demandas institucionais e as necessidades dos trabalhadores. Silva (2023) destaca desafios relacionados à ocupação de cargos gerenciais no setor público, enquanto Lima et al. (2025) enfatizam a importância de condições organizacionais que conciliem desempenho e bem-estar. Essa articulação deve considerar as particularidades da administração pública, cuja finalidade envolve a adequada utilização dos recursos públicos e a prestação de serviços de qualidade à sociedade (Pirozi, 2022).

Portanto, a superação das barreiras à gestão humanizada exige mudanças graduais na cultura organizacional, capacitação das lideranças e aperfeiçoamento dos processos institucionais. Mais do que flexibilizar procedimentos, trata-se de integrar o cumprimento das responsabilidades públicas à valorização dos servidores, criando condições para uma gestão orientada simultaneamente à eficiência administrativa e ao desenvolvimento humano.

3 Metodologia

A pesquisa adotou o método fenomenológico, com abordagem predominantemente qualitativa, de caráter exploratório e descritivo, utilizando o estudo de caso como estratégia de investigação. Essa escolha permitiu compreender, a partir das percepções e experiências dos gestores, como as práticas de liderança humanizada se relacionam com o desempenho dos servidores no contexto institucional investigado (Gil, 2024; Marconi; Lakatos, 2021).

ISSN 1981-4127

Os procedimentos metodológicos compreenderam revisão bibliográfica e estudo de caso. A revisão foi realizada em bases como SciELO, CAPES, Google Scholar, Web of Science e Scopus, priorizando publicações de 2020 a 2025 sobre gestão humanizada, liderança no setor público e desempenho organizacional. A seleção e interpretação das fontes seguiram as etapas de leitura exploratória, seletiva, analítica e interpretativa descritas por Gil (2024).

O estudo de caso foi desenvolvido em um campus do interior de um Instituto Federal de Ensino da região Norte do Brasil, selecionado por conveniência e acessibilidade. Participaram 21 gestores, entre diretores, coordenadores e chefias intermediárias, incluindo docentes e técnicos administrativos, selecionados por amostragem intencional e por conveniência, em razão de sua atuação em processos institucionais e na gestão de pessoas (Gil, 2024).

Entre os participantes, 61,9% eram técnicos administrativos e 38,1% docentes. Houve predominância do sexo masculino (71,4%) e da faixa etária de 30 a 39 anos (61,9%). Quanto à área de atuação, 52,4% estavam vinculados à administração, 42,9% ao ensino e 4,8% à gestão de pessoas.

A coleta de dados ocorreu por meio de questionário com perguntas abertas e fechadas, elaborado com base nos objetivos da pesquisa e na revisão da literatura. O instrumento foi disponibilizado no Google Forms e compartilhado em grupo institucional que reúne os gestores do campus. A participação foi voluntária, mediante as condições de anonimato e sigilo apresentadas no Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.

As respostas às questões fechadas foram examinadas por meio de estatística descritiva simples, utilizada principalmente para caracterizar os participantes. As respostas abertas foram submetidas à análise de conteúdo temática, mediante categorização, interpretação e síntese dos relatos (Marconi; Lakatos, 2021; Creswell; Creswell, 2021). Conforme Bardin (2015), essa técnica permite examinar sistematicamente as comunicações e identificar elementos relevantes à interpretação dos fenômenos investigados. As categorias identificadas foram analisadas à luz do referencial teórico e do contexto institucional.

ISSN 1981-4127

A pesquisa observou os princípios éticos aplicáveis às ciências humanas e sociais, considerando as Resoluções CNS nº 510/2016 e nº 466/2012, no que couber, e a Lei nº 13.709/2018 (LGPD). O estudo contou com anuência institucional do campus e autorização pelo Comitê de Ética. As respostas foram anonimizadas e identificadas por códigos (R1, R2, R3 etc.), com acesso restrito à pesquisadora e divulgação dos resultados de forma agregada ou por trechos sem identificação pessoal.

4 Resultados e discussões

4.1 Caracterização dos gestores participantes

A pesquisa contou com 21 gestores de um instituto federal de ensino da região Norte do Brasil, com predominância do sexo masculino (71,4%) e maior concentração na faixa etária de 30 a 39 anos (61,9%). Quanto à escolaridade, 38,1% possuíam especialização, 33,3% mestrado e 14,3% doutorado. Em relação à categoria funcional, 61,9% eram técnico-administrativos e 38,1% docentes. Quanto à área de atuação, 52,4% estavam vinculados à Administração, 42,9% ao Ensino e 4,8% à Gestão de Pessoas.

No que se refere à experiência em funções de gestão, 81% dos participantes exerciam essas atribuições há até três anos, indicando a predominância de gestores com trajetória relativamente recente em cargos de liderança. A diversidade de formação acadêmica, vínculo funcional e área de atuação contribuiu para reunir diferentes perspectivas sobre a gestão humanizada no contexto institucional pesquisado. Essa caracterização oferece subsídios para compreender as percepções apresentadas nas seções seguintes, sem pressupor relações diretas entre o perfil dos participantes e suas concepções gerenciais.

4.2 Compreensão do conceito de gestão humanizada

A maioria dos participantes (81%) declarou conhecer o conceito de gestão humanizada, associando-o à empatia, ao respeito, à participação, ao reconhecimento e ao bem-estar dos servidores. A análise de conteúdo, fundamentada em Bardin (2015), permitiu organizar as respostas em seis categorias temáticas, apresentadas no Quadro 5, juntamente com os depoimentos dos gestores e suas correspondências teóricas.

Quadro 5: Categorias da gestão humanizada - falas dos respondentes e alinhamento com a literatura

ISSN 1981-4127

Categoria	Fala do respondente	Alinhamento com a literatura
Empatia e respeito às individualidades	"Gestão humanizada é uma gestão pautada na empatia e respeito mútuo, que reconhece, inclui, respeita e valoriza as individualidades/diversidades" (R15). "[...] empatia, acolhimento, compreensão e acesso" (R20). "Um tipo de gestão que considera a diversidade dos servidores e suas necessidades específicas, além de ser pautada no diálogo e na escuta ativa, com medidas não impositivas e flexíveis, quando necessário" (R9). "[...] respeito, compreensão, forma de falar não violenta" (R1). "Uma gestão humanizada é tornar o tratamento no serviço público mais humano e respeitoso possível. Se colocar no lugar no outro e refletir em como gostaríamos de ser tratados [...]" (R17). "Uma gestão que foca não somente no cumprimento de metas, mas que entende a importância de se estabelecer um ambiente saudável e que considera também as demais variáveis (físicas, mentais, psicológicas etc.) que influenciam ou podem influenciar o sucesso de um grupo" (R19).	Souza (2025) – princípios de empatia, respeito e colaboração; Galvão e Câmara (2025) – valorização da pessoa integral.
Participação, diálogo e escuta ativa	"modelo onde a gestão prioriza a valorização das pessoas, onde os servidores participem de decisões estratégicas da organização e sejam realmente ouvidos" (R10). "É a gestão que inclui o servidor nas tomadas de decisões, priorizando o aspecto humano" (R18). "Diálogo e escuta ativa, com medidas não impositivas e flexíveis" (R9). Ouvir e respeitar todos os servidores com igualdade" (R16). "Realização das atividades colocando a equipe como centro das ações" (R14). "É a gestão que inclui o servidor nas tomadas de decisões, priorizando o aspecto humano" (R18).	Pessoa (2022) – gestão participativa; Conte (2025) – transparência e engajamento coletivo.
Bem-estar, saúde e qualidade de vida	"Preocupação com o bem-estar do servidor durante o desempenho de suas tarefas de trabalho e para além do ambiente laboral" (R8). "Bem-estar e desenvolvimento pessoal e profissional" (R11). "Onde a gestão compreende que o servidor não é apenas um bom servidor e sim porque ele é um ótimo ser humano, e que esse olhar sejas sensível, prático e entusiasta [...]" (R20). "algo para bem-estar do servidor" (R3).	De Mario (2024) – substituição da lógica competitiva por cooperação e cuidado; Santos Filho et al. (2023) – clima organizacional positivo.

ISSN 1981-4127

Valorização, reconhecimento e desenvolvimento	"Valorização do servidor público, gestão pautada em valores humanos, reconhecimento do servidor como protagonista na prestação dos serviços à sociedade, promoção de um ambiente de trabalho saudável, incentivo à capacitação contínua, ao desenvolvimento da carreira e ao bem-estar no exercício de suas funções" (R6). "valorização do bem-estar, da dignidade e o desenvolvimento dos servidores" (R21).	Conte (2025) – reconhecimento como prática central; Souza (2025) – valorização como eixo da humanização.
Ética, transparência e governança	"Transparente em suas ações e democrático em suas decisões" (R15). "[...] Garantir transparência e ética" (R7). "[...] [Administração] em conformidade com princípios constitucionais e de governança" (R4).	Vipievski Junior e Tomporoski (2023) – transparência como base de confiança; Peci, Irigaray e Stocker (2021) – necessidade de alinhar ética e eficiência.
Proteção contra conflitos e assédio	"Uma gestão sem conflitos, agradável" (R5). "Gestão blindando de possível assédio moral" (R12).	Galvão e Câmara (2025); Conte (2025); Santos Filho et al. (2023); De Mario (2024); Greenleaf (1977 apud Silva, 2023); Souza (2025).

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

A empatia e o respeito às individualidades destacaram-se nas percepções dos gestores, que associaram a humanização ao acolhimento, à compreensão das necessidades pessoais e ao reconhecimento da diversidade (R1, R9, R15, R17, R19, R20). Essa compreensão converge com Souza (2025) e Galvão e Câmara (2025), ao reconhecer o trabalhador para além de suas atribuições funcionais, considerando suas dimensões humanas e relacionais.

A participação, o diálogo e a escuta ativa também foram identificados como elementos fundamentais, especialmente pela valorização do envolvimento dos servidores nos processos decisórios (R9, R10, R14, R16, R18). Essa perspectiva aproxima-se das contribuições de Pessoa (2022) e Conte (2025), que relacionam a gestão participativa e a comunicação transparente ao fortalecimento do engajamento e da confiança. Os relatos sugerem que os gestores compreendem a participação como componente relevante da legitimidade das decisões institucionais.

ISSN 1981-4127

As categorias relacionadas ao bem-estar, à saúde e à qualidade de vida evidenciaram a preocupação com as condições físicas, emocionais e profissionais dos servidores (R3, R8, R11, R20). Paralelamente, a valorização, o reconhecimento e o desenvolvimento profissional foram associados à dignidade, à capacitação e ao protagonismo dos trabalhadores na prestação dos serviços públicos (R6, R21). Esses resultados dialogam com De Mario (2024), Santos Filho et al. (2023), Conte (2025) e Souza (2025), que destacam a importância de ambientes organizacionais pautados pelo cuidado, pela cooperação e pelo reconhecimento.

A dimensão institucional da humanização manifestou-se nas referências à ética, à transparência e à governança, relacionadas à condução democrática e ao respeito aos princípios da administração pública (R4, R7, R15). Essa compreensão encontra respaldo em Vipievski Junior e Tomporoski (2023) e Peci, Irigaray e Stocker (2021), ao relacionar a confiança institucional à transparência e à responsabilidade administrativa.

Embora menos recorrente, a proteção contra conflitos e assédio também integrou a compreensão dos participantes (R5, R12), evidenciando a preocupação com relações de trabalho respeitosas e ambientes organizacionais seguros. Essa dimensão aproxima-se das contribuições de Galvão e Câmara (2025), Conte (2025), Santos Filho et al. (2023), De Mario (2024), Greenleaf (1977 apud Silva, 2023) e Souza (2025), que abordam o cuidado, a dignidade e a cooperação nas relações organizacionais.

De forma integrada, os resultados revelam uma compreensão da gestão humanizada que articula dimensões relacionais, profissionais e institucionais. Entretanto, as respostas expressam predominantemente percepções e valores dos gestores, não sendo suficientes, isoladamente, para demonstrar a institucionalização dessas práticas no campus. Assim, os achados indicam a relevância de investigar como tais concepções se traduzem em ações gerenciais concretas, especialmente diante das exigências burocráticas e dos objetivos institucionais.

4.3 Práticas que podem tornar a gestão pública mais humana e eficiente na visão dos gestores

ISSN 1981-4127

A análise das respostas, fundamentada em Bardin (2015), permitiu identificar sete categorias de práticas consideradas relevantes pelos gestores para conciliar a valorização dos servidores com a eficiência institucional, conforme sistematizado no Quadro 6.

Quadro 6: Categorias de práticas para tornar a gestão pública mais humana e eficiente: falas dos respondentes e alinhamento teórico

Categoria	Falas dos respondentes	Alinhamento teórico
Capacitação contínua e desenvolvimento humano	"Gestão pública só vai conseguir ser mais humana e eficiente se investir na valorização contínua dos servidores. (...) Treinamentos, cursos atualizados e espaços de capacitação prática fariam uma diferença enorme (...) também formações voltadas a habilidades humanas: comunicação, escuta ativa, empatia, mediação de conflitos." (R15) "Capacitação contínua alinhada a competências, estímulo ao desenvolvimento pessoal e ao engajamento [...]." (R4) "Capacitação contínua, reconhecimento e valorização, programas de qualidade de vida no trabalho" (R7) "Realização de capacitação contínua sobre o tema." (R14) "Devemos investir na capacitação de servidores públicos e utilizando dados para tomada de decisão." (R21)	Souza (2025); De Mario (2024); Galvão; Câmara (2025) – cultura de aprendizado contínuo e desenvolvimento humano como eixo da humanização.
Escuta ativa, diálogo e participação	"Ouvir e tratar todos com igualdade não somente os amigos ou apoiadores da gestão." (R16) "O diálogo, flexibilidade, colaboração, compreensão." (R5) "Abertura maior para diálogo entre a gestão e a equipe. Participação dos membros na tomada de decisões." (R19) "Priorizar a escuta ativa, simplificar processos e utilizar tecnologia para servir com agilidade e empatia." (R13) "Buscando sempre o diálogo, a escuta e a interação entre servidores e gestões." (R18) "Cortesia, boa vontade, cuidado e tempo dedicados ao serviço público, respeito e principalmente a escuta e diálogo." (R17) "Consultas prévias às pessoas impactadas por decisões tomadas." (R9)	Pessoa (2022); Conte (2025); Greenleaf (1977 apud Silva, 2023) – gestão participativa, escuta ativa e liderança servidora.

ISSN 1981-4127

	"Promoção de um ambiente de trabalho saudável (...) implementação de uma gestão participativa e colaborativa, com canais efetivos de escuta e diálogo." (R6)	
Valorização, reconhecimento e motivação	"Acolhimento, valorização, zelo." (R1) "Reconhecimento e recompensa de todo pequeno esforço extra realizado durante o trabalho." (R2) "Priorizar e/ou delegar tarefas simples, porém eficientes, conforme grau de identidade por servidor (...) permitindo-lhe sentir que o ambiente é seguro e que tem o apoio necessário." (R20)	Conte (2025); Santos Filho *et al.* (2023); Souza (2025) – reconhecimento e valorização como eixos centrais da humanização.
Modernização, simplificação e redução da burocracia	Modernização de processos, redução de burocracia, capacitações em aspectos emocionais e fortalecimento do diálogo." (R10) "Simplificação de processos orientados ao cidadão (usuário dos serviços públicos e destinatário final das políticas estatais)." (R4) "Eficiência, transparência e modernização." (R11) "A redução da burocracia, o foco em indicadores de desempenho e a criação de um ambiente de trabalho mais ágil e menos sobrecarregado." (R21)	Peci, Irigaray e Stocker (2021); Vipievski Junior e Tomporoski (2023) – modernização, governança e transparência como bases de confiança e eficiência.
Organização e previsibilidade do trabalho	"Prazos e reuniões feitos com antecedência. Aviso ao inserir o servidor em alguns grupos e comissões." (R12) "Respeito pelos horários e compromissos de terceiros." (R9)	Weber (burocracia como racionalização); Conte (2025) – previsibilidade como fator de confiança e justiça organizacional.
Equilíbrio entre vida profissional e pessoal	"Promoção de um ambiente de trabalho saudável, adoção de políticas que favoreçam o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal." (R6)	De Mario (2024); Santos Filho *et al.* (2023) – qualidade de vida no trabalho como dimensão da humanização.
Eficiência orientada a resultados e meritrocracia	"Atrelar a remuneração à produtividade e à entrega de tarefas."(R8)	Peci, Irigaray e Stocker (2021) – accountability e foco em resultados; debates sobre meritocracia no setor público.

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

ISSN 1981-4127

As categorias mais recorrentes foram capacitação contínua e desenvolvimento humano e escuta ativa, diálogo e participação. Esse resultado sugere que os gestores atribuem especial importância tanto ao aperfeiçoamento das competências profissionais e relacionais quanto à participação dos servidores nas decisões institucionais. A valorização e o reconhecimento também foram mencionados como práticas relacionadas à motivação e ao engajamento, em consonância com Souza (2025), Conte (2025) e Pessoa (2022).

As referências à modernização administrativa, à simplificação de processos e à redução da burocracia evidenciam que, na percepção dos participantes, a humanização não se restringe às relações interpessoais, abrangendo também a organização do trabalho. Essa perspectiva dialoga com Peci, Irigaray e Stocker (2021) e Vipievski Junior e Tomporoski (2023), ao reconhecer a necessidade de conciliar as exigências administrativas com processos mais eficientes.

Outras dimensões, como previsibilidade das atividades, equilíbrio entre vida profissional e pessoal e eficiência orientada a resultados, apareceram de maneira mais pontual. Embora menos mencionadas, ampliam a compreensão da gestão humanizada ao incorporar condições de trabalho e critérios de desempenho. A referência à remuneração vinculada à produtividade (R8), em particular, expressa uma perspectiva gerencial que demanda reflexão sobre sua compatibilidade com as especificidades normativas do serviço público.

Em conjunto, os achados apontam para duas dimensões complementares: a relacional, caracterizada pela escuta, participação e reconhecimento; e a organizacional, associada à capacitação, à modernização dos processos e à organização do trabalho. Essa articulação sugere que, para os gestores pesquisados, a humanização e a eficiência são objetivos potencialmente conciliáveis, embora os dados expressem percepções sobre práticas desejáveis, e não a comprovação de seus efeitos sobre o desempenho institucional.

5 Considerações finais

A presente pesquisa buscou compreender como a gestão humanizada, aplicada em ambientes institucionais burocráticos, pode influenciar o desempenho das equipes de trabalho. A partir das percepções

ISSN 1981-4127

de 21 gestores de um instituto federal da região Norte do Brasil, os resultados indicaram que práticas fundamentadas na escuta ativa, no reconhecimento, no respeito às individualidades e na participação são percebidas como elementos favoráveis ao engajamento, à cooperação e à melhoria das relações de trabalho.

A análise identificou quatro eixos de impacto percebido: engajamento e motivação; qualidade e efetividade; colaboração e gestão de conflitos; e inovação e aprendizagem. Os relatos associaram a valorização dos servidores e o diálogo ao fortalecimento do comprometimento, enquanto a flexibilidade, a confiança e a participação foram relacionadas à melhoria das rotinas e à construção de ambientes mais colaborativos. Esses achados sugerem que a humanização pode contribuir para o desempenho organizacional, embora não permitam estabelecer uma relação causal entre as práticas gerenciais e os resultados institucionais.

A investigação também evidenciou desafios relacionados à rigidez normativa, às exigências administrativas e às resistências culturais, que podem dificultar a adoção de práticas humanizadas. Entretanto, as percepções dos participantes indicam que o cumprimento das normas e a valorização das pessoas não constituem objetivos incompatíveis, sendo possível conciliar responsabilidades institucionais com práticas de gestão mais participativas e sensíveis às necessidades dos servidores.

No campo teórico, o estudo contribui para a discussão sobre gestão humanizada na administração pública ao relacionar práticas gerenciais centradas nas pessoas a mecanismos psicossociais e a dimensões do desempenho percebido. No âmbito prático, os resultados oferecem subsídios para iniciativas de escuta institucional, reconhecimento profissional, desenvolvimento de competências socioemocionais e modernização de processos administrativos, considerando as particularidades do serviço público.

Entre as limitações, destacam-se a realização da pesquisa em um único campus, a seleção não probabilística dos participantes e a utilização de dados autorrelatados, sujeitos a vieses de percepção e desejabilidade social. Para estudos futuros, recomenda-se ampliar a investigação para outras instituições

ISSN 1981-4127

públicas, incorporar a perspectiva dos servidores não ocupantes de cargos de gestão e combinar abordagens qualitativas com indicadores objetivos de desempenho, preferencialmente em pesquisas longitudinais.

Conclui-se que, na percepção dos gestores investigados, a gestão humanizada representa uma abordagem potencialmente favorável à conciliação entre eficiência institucional e valorização dos servidores. Sua contribuição reside na possibilidade de fortalecer relações de confiança, participação e cooperação, sem afastar as exigências legais e administrativas. Assim, a humanização apresenta-se como uma perspectiva relevante para o aprimoramento da gestão pública, cuja efetividade sobre o desempenho demanda aprofundamento empírico.

REFERÊNCIAS

ALVES, J. B. A. **Gestão humanizada: um caminho rumo ao sucesso empresarial**. 2. ed. [S. l.]: Joemar Braga Alves, 2021. E-book.

ANDRADE, M. N. S.; CORDEIRO, A. T. Avaliação de desempenho no setor público: a perspectiva de servidores em uma instituição federal. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 12, n. 2, p. 259-279, maio/ago. 2022.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2015.

CAVALCANTE, E. A. F.; MARCELINO, K. F. A influência da liderança humanizada no comprometimento organizacional no setor de saúde. **Revista de Ensino, Pesquisa e Extensão em Gestão**, v. 7, n. 1, e36841, 2024.

CONTE, D. **Gestão estratégica de pessoas na contemporaneidade: humanização e subsistemas de RH**. [S. l.]: Editora Senac São Paulo, 2025. E-book.

COSTA, E. C. da; SILVA, V. R. S. da. A importância da liderança humanizada no contexto empresarial contemporâneo. **Revista Conecta**, v. 7, n. 3, p. 33-52, set./dez. 2024.

COUGO, G.; ZONATTO, P. A. F.; SANTOS, L. A. dos; MARCHI, J. Gestão humanizada e o respeito à vida: uma realidade possível? **Disciplinarum Scientia: Série Sociais Aplicadas**, Santa Maria, v. 21, n. 1, p. 69-87, 2025. DOI: 10.37778/dscsa.v21i1.5199.

CRESWELL, J. W.; CRESWELL, J. D. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 5. ed. [S. l.]: Penso, 2021. E-book.

DE MARIO, M. **Gestão humanizada: afetividade, convivência e humanização na empresa**. 2. ed. [S. l.]: Clube de Autores, 2024. E-book.

ISSN 1981-4127

DE PAULA, D. M. **Desvendando as conexões entre liderança servidora e desempenho em times de desenvolvimento ágeis**. 2024. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2024.

FELTRIN, G. U. **Gestão humanizada como promotor do engajamento de equipes: um estudo com gestores de um banco público**. 2024. 116 f. Dissertação (Mestrado em Gestão e Negócios) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Porto Alegre, 2024.

GALVÃO, S. F. de O. L.; CÂMARA, H. T. de O. **Gestão empreendedora de pessoas: conectando liderança, inovação e humanização**. [S. l.]: Editora Senac São Paulo, 2025. E-book.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2024. E-book.

LIMA, J. R. M.; AZEVEDO, G. dos S.; MARINHO, S. M.; PEREIRA, D. Eficiência e humanização na gestão pública: a pirâmide invertida de James Hunter como modelo de liderança em Alvarães-AM. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, São Paulo, v. 11, n. 6, 2025. DOI: 10.51891/rease.v11i6.19835.

MACHADO, E. F. Estratégias e desafios na gestão de pessoas no serviço público federal: uma revisão bibliográfica. **Revista Científica Semana Acadêmica**, Fortaleza, v. 12, ed. 248, 2024. DOI: 10.35265/2236-6717-248-13012.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2021. E-book.

MATTOS, G. P. **Liderança humanizada: resultados sustentáveis no mundo corporativo**. [S. l.: s. n.], 2025. E-book.

MIRANDA, B. F.; SOSA, A. D.; SANTOS, G. dos. Gestão humanizada: estratégias para aumento de produtividade e redução de conflitos nas equipes na indústria. **Revista DELOS**, Curitiba, v. 17, n. 62, p. 1-26, 2024. DOI: 10.55905/rdelosv17.n62-162.

MONTEIRO, I. de L. Liderança: diferentes estilos e influências na motivação dos colaboradores. **Revista Foco**, v. 18, n. 6, e8970, p. 1-23, 2025. DOI: 10.54751/revistafoco.v18n6-147.

MONTEZANO, L. Desafios para adoção das práticas de gestão de pessoas em organizações públicas. **New Trends in Qualitative Research**, v. 20, n. 3, e1102, 2024. DOI: 10.36367/ntqr.20.3.2024.e1102.

NEIVA, E. R. **Gestão e avaliação de desempenho no setor público brasileiro: aspectos críticos e discussão sobre as práticas correntes**. Brasília: Fórum Nacional Permanente de Carreiras Típicas de Estado, 2020. (Cadernos da Reforma Administrativa, 6).

OLIVEIRA, G. A. de; SAMPAIO, S. Liderança servidora e segurança psicológica como antecedentes do desempenho em equipes ágeis. In: WORKSHOP SOBRE ASPECTOS SOCIAIS, HUMANOS E ECONÔMICOS DE SOFTWARE, 10., 2025. **Anais [...]**. Porto Alegre: Sociedade Brasileira de Computação, 2025. p. 13-24. DOI: 10.5753/washes.2025.7472.

PECI, A.; IRIGARAY, H. A. R.; STOCKER, F. Administração, gestão e políticas públicas: interfaces e diálogos com o campo organizacional. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 19, ed. especial, 2021.

ISSN 1981-4127

PEDRO, M. **Liderança humanizada: o líder muito além do herói**. [S. l.]: Editora Senac São Paulo, 2024. E-book.

PESSOA, L. M. **Gestão humanizada: proposta de uma escala de mensuração**. 2022. Monografia (Bacharelado em Administração) – Faculdade de Administração e Ciências Contábeis, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2022.

PIROZI, M. J. M. A importância das soft skills na formação dos magistrados enquanto gestores de pessoas: uma escuta humanizada para agora e para além de 2030. **Revista Judicial Brasileira**, Brasília, ano 2, suplemento especial, p. 187-229, 2022. DOI: 10.54795/RejuBespecial.InvJud.221.

SANTOS FILHO, E. T. dos; FERREIRA, F. M.; SOARES, P. L.; RODRIGUES, R. A.; GONÇALVES, R. Reflexões sobre a importância da humanização nas empresas brasileiras para a qualidade de vida no trabalho sob a ótica dos gestores. **Práticas em Contabilidade e Gestão**, v. 11, n. 3, p. 1-12, 2023. DOI: 10.5935/2319-0485/praticas.v11n3e16640.

SANTOS, R. C. dos. **Liderança servidora influencia no engajamento e o aumento da performance organizacional**. 2021. Dissertação (Mestrado) – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getulio Vargas, Rio de Janeiro, 2021.

SAUSEN, J. da F. C. L.; BAGGIO, D. K. Contribuições da gestão humanizada para o desenvolvimento territorial. **Revista de Estudos Interdisciplinares**, v. 3, n. 3, p. 90-105, maio/jun. 2021. Disponível em: https://revistas.ceeinter.com.br/revistadeestudosinterdisciplinar/pt_BR/article/view/199/193. Acesso em: 10 set. 2025.

SILVA, B. de C.; COELHO, K. A. (org.). **Temas emergentes da nova administração pública brasileira**. [S. l.]: Científica Digital, 2025. DOI: 10.37885/978-65-5360-845-0.

SILVA, M. J. da. Liderança servidora na administração pública. **RECIMA21: Revista Científica Multidisciplinar**, v. 4, n. 4, e442944, 2023. DOI: 10.47820/recima21.v4i4.2944.

SILVEIRA FILHO, M. A. B. **A gestão humanizada na escola como caminho para a transformação da educação: um estudo de caso**. 2024. Relatório de Projeto (Mestrado em Ciências da Educação – Gestão Escolar) – Escola Superior de Educação e Ciências Sociais, Instituto Politécnico de Leiria, Leiria, 2024. Disponível em: https://iconline.ulo.pt/entities/publication/8fe884e4-c039-4bc6-825d-20a34b6bf91b. Acesso em: 10 set. 2025.

SOARES, G. S. C.; FRANZESE, C. Controle e modelos de administração pública: uma análise de diferentes visões sobre o processo de fiscalização dos contratos de gestão de organizações sociais de saúde do Estado de São Paulo. **FGV RIC: Revista de Iniciação Científica**, v. 5, n. 1, 2024.

SOUSA, D. D. M. **O líder humanizado e suas relações: liderança humanizada se faz de pessoa para pessoa**. [S. l.: s. n.], 2025. E-book.

SOUZA, F. **Gestão humanizada 360°: humanizando cenários e potencializando pessoas**. [S. l.]: Editora Viseu, 2025. E-book.

ISSN 1981-4127

VIPIEVSKI JUNIOR, J. M.; TOMPOROSKI, A. A. Administração pública brasileira atual: a coexistência do patrimonialismo, burocracia, gerencialismo e governança pública. **Revista Profanações**, v. 10, p. 501-532, 2023.