



Reflexão sobre liderança humanizada e *compliance*: estratégias para produtividade de equipes

*Reflection on humanized leadership and compliance: strategies for team productivity*

*Reflexión sobre el liderazgo humanizado y el compliance: estrategias para la productividad de los equipos*

Daniela de Stefani Marquez<sup>1\*</sup>

Rosângela Sakman<sup>2</sup>

Camilla Estevão de França<sup>3</sup>

João Márcio Andreu<sup>4</sup>

Wagner Rafael da Silva<sup>5</sup>

Genilson Geraldo dos Santos<sup>6</sup>

Annelisa Gregório Andreazzi<sup>7</sup>

Eloise Cristiani Borriel Vieira<sup>8</sup>

Antonio Altino dos Santos Junior<sup>1</sup>

Aline de Freitas Miranda Lima<sup>9</sup>

<sup>1</sup>Universidade de Rio Verde. Goiás, Brasil.

<sup>2</sup>Faculdade Sequencial. São Paulo, Brasil.

<sup>3</sup>Universidade Estácio de Sá. São Paulo, Brasil.

<sup>4</sup>Núcleo de Especializações Ana Carolina Puga. São Paulo, Brasil.

<sup>5</sup>Universidade Brasil. São Paulo, Brasil.

<sup>6</sup>Instituto de Educação em Saúde. São Paulo, Brasil.

<sup>7</sup>Centro Paula Souza. São Paulo, Brasil.

<sup>8</sup>Universidade Paulista. São Paulo, Brasil.

<sup>9</sup>Centro Universitário União das Américas Descomplica. Paraná, Brasil.

\*Autor correspondente: [daniela.marquez@unirv.edu.br](mailto:daniela.marquez@unirv.edu.br)

## Resumo

Este artigo apresenta uma reflexão crítica sobre a relevância da liderança humanizada, articulada às práticas de *compliance*, como estratégias essenciais para promover a produtividade de equipes multidisciplinares no contexto organizacional. O objetivo da pesquisa é refletir não apenas os impactos dessas abordagens na gestão em saúde com humanização, mas também a percepção dos colaboradores diante de políticas que conciliem desempenho, qualidade e cuidado com as pessoas. Foi conduzida uma revisão sistemática da literatura, contemplando artigos selecionados nas bases BVS, LILACS, SciELO, PubMed e *Google Scholar*, abrangendo o período de 2020 a 2025. Para a busca, foram utilizados os seguintes descritores: “Ambiente de trabalho”; “Clima Corporativo”; “Gestão em Saúde”; “Humanização”; “Saúde Ocupacional”. Observou-se que a liderança humanizada, ao promover a valorização da



diversidade de competências e estabelecer uma comunicação clara e transparente exercem influência significativa na construção de um ambiente colaborativo. Essa abordagem favorece a integração entre diferentes áreas, resultando em maior sinergia e otimização dos processos e resultados organizacionais. Sob essa perspectiva, evidencia-se a necessidade de adotar práticas que garantam um clima corporativo saudável, aliado à gestão eficiente da saúde e ao bem-estar ocupacional, sempre em conformidade com princípios éticos e regulatórios. Essa abordagem não apenas fortalece a cultura organizacional, mas também assegura a sustentabilidade das ações, promovendo maior engajamento, integração e produtividade dos times colaborativos.

**Descritores:** Ambiente de Trabalho; Clima Corporativo; Gestão em Saúde; Humanização; Saúde Ocupacional.

### Abstract

This article presents a critical reflection on the relevance of humanized leadership, articulated with compliance practices, as essential strategies to promote the productivity of multidisciplinary teams in the organizational context. The research aims to reflect not only on the impacts of these approaches on humanized health management, but also on the perception of employees regarding policies that reconcile performance, quality, and care for people. A systematic literature review was conducted, encompassing articles selected from the BVS, LILACS, SciELO, PubMed, and Google Scholar databases, covering the period from 2020 to 2025. The following descriptors were used for the search: "Work environment"; "Corporate climate"; "Health management"; "Humanization"; and "Occupational health". It was observed that humanized leadership, by promoting the appreciation of the diversity of skills and establishing clear and transparent communication, exerts a significant influence on the construction of a collaborative environment. This approach favors integration between different areas, resulting in greater synergy and optimization of organizational processes and results. From this perspective, the need to adopt practices that guarantee a healthy corporate climate, combined with efficient health management and occupational well-being, always in accordance with ethical and regulatory principles, becomes evident. This approach not only strengthens the organizational culture but also ensures the sustainability of actions, promoting greater engagement, integration, and productivity of collaborative teams.

**Descriptors:** Workplace; Corporate Climate; Health Management; Humanization; Occupational Health.

### Resumen

Este artículo presenta una reflexión crítica sobre la relevancia del liderazgo humanizado, articulado con prácticas de cumplimiento normativo, como estrategias esenciales para promover la productividad de equipos multidisciplinarios en el contexto organizacional. La investigación busca reflexionar no solo sobre el impacto de estos enfoques en la gestión humanizada de la salud, sino también sobre la percepción de los empleados respecto a las políticas que concilian el desempeño, la calidad y la atención a las personas. Se realizó una revisión sistemática de la literatura, que abarcó artículos seleccionados de las bases de datos BVS, LILACS, SciELO, PubMed y Google Académico, durante el período de 2020 a 2025. Se utilizaron los siguientes descriptores para la búsqueda: "Ambiente laboral"; "Clima corporativo"; "Gestión de la salud"; "Humanización"; "Salud ocupacional". Se observó que el liderazgo humanizado, al promover la valoración de la diversidad de habilidades y establecer una comunicación clara y transparente, ejerce una influencia significativa en la construcción de un entorno colaborativo. Este enfoque favorece la integración entre diferentes áreas, lo que resulta en una mayor sinergia y la optimización de los procesos y resultados organizacionales. Desde esta perspectiva, se hace evidente la necesidad de adoptar prácticas que garanticen un clima laboral saludable, combinado con una gestión eficiente de la salud y el bienestar laboral, siempre de acuerdo con los principios éticos y regulatorios. Este enfoque no solo fortalece la cultura organizacional, sino que también garantiza la sostenibilidad de las acciones, promoviendo un mayor compromiso, integración y productividad de los equipos colaborativos.

**Descriptores:** Lugar de Trabajo; Clima Laboral; Gestión de la Salud; Humanización; Salud Ocupacional.



## Introdução

A reflexão centra-se na importância crescente da gestão de pessoas nas organizações contemporâneas, evidenciando a relevância estratégica da liderança baseada em princípios éticos e humanizados como elemento estruturante do funcionamento organizacional. A implementação de práticas de liderança que priorizam empatia, respeito e valorização do colaborador contribui para a formação de um clima organizacional saudável, promovendo engajamento, motivação e comprometimento das equipes. Em contextos de constantes mudanças no ambiente corporativo, tais práticas demonstram eficácia na promoção do bem-estar dos colaboradores e no alcance de resultados institucionais positivos. A gestão de pessoas tornou-se um eixo estratégico determinante para conectar objetivos organizacionais ao potencial humano, promovendo ambientes colaborativos que impulsionam inovação e crescimento sustentável em um cenário corporativo dinâmico e globalizado<sup>1,2</sup>.

As práticas éticas e humanizadas promovem confiança, reduzem a rotatividade e fortalecem o engajamento das equipes. Intervenções individualizadas, incluindo abordagens complementares, como florais de Bach, contribuem para a regulação de estados emocionais negativos, como ansiedade, estresse e depressão, favorecendo o bem-estar laboral. Assim, a liderança humanizada, pautada em empatia e apoio, aliada a políticas de *compliance* ético e estratégias de cuidado direcionadas, cria ambientes organizacionais mais saudáveis e produtivos, ampliando a eficácia da gestão além da supervisão de tarefas e promovendo equilíbrio emocional, motivação e comprometimento da equipe<sup>3,4</sup>.

A liderança humanizada e *compliance* como estratégias para potencializar a produtividade de equipes, articulando conceitos de gestão organizacional com práticas éticas e sustentáveis. Nesse contexto, *compliance* é compreendido como um conjunto de políticas e procedimentos que asseguram a conformidade com normas legais e regulatórias, promovendo transparência, integridade e responsabilidade corporativa, além de fortalecer a confiança entre colaboradores e sociedade, paralelamente, as práticas integrativas e complementares na atenção primária à saúde, destacando suas indefinições, riscos e potencialidades frente à medicalização social, evidenciando a importância de abordagens que conciliem cuidado, ética e eficiência, essa integração reforça a necessidade de modelos de gestão que valorizem tanto a conformidade normativa quanto a humanização das relações, garantindo ambientes colaborativos e sustentáveis, a integração entre liderança humanizada e práticas de *compliance* como estratégias essenciais para aumentar a produtividade e consolidar a cultura organizacional. Os autores destacam que a liderança centrada nas pessoas, associada à conformidade ética e regulatória, contribui para ambientes corporativos mais transparentes, colaborativos e sustentáveis. A análise evidencia que essas práticas reduzem riscos legais e reputacionais, fortalecem a confiança interna e externa e promovem maior engajamento dos colaboradores, favorecendo a inovação e a melhoria contínua dos processos<sup>4,5</sup>.

Se a liderança falha em promover empatia, comunicação e reconhecimento, provoca a dor da rejeição e surgem sentimentos de exclusão que afetam não só a produtividade, mas também a saúde mental, estudos de neurociência mostram que a rejeição social ativa as mesmas áreas do cérebro responsáveis pela dor física, como o córtex cingulado anterior dorsal e a ínsula anterior, gerando respostas fisiológicas como aumento do cortisol, estresse crônico, ansiedade e depressão, a hipótese “*Pain Overlap*” confirma que dor social e física compartilham circuitos neurais, e rejeições repetidas podem causar impactos clínicos severos, por isso, práticas de *compliance* aliadas à liderança humanizada são estratégias importantes para prevenir sofrimento, proteger a saúde mental e manter equipes engajadas. A liderança eficaz é determinante para formar equipes de alta performance, pois promove ambientes colaborativos, engajamento e alinhamento entre metas individuais e organizacionais. Líderes que demonstram comunicação clara, empatia e gestão estratégica impulsionam produtividade, inovação e satisfação. A humanização da liderança aliada à motivação e ao desenvolvimento contínuo é essencial para consolidação da gestão eficaz, o que potencializa talentos para as equipes de saúde, seja de alto desempenho, especialmente em contextos complexos como a gestão em saúde<sup>5-7</sup>.

Acerca de políticas que promovam a integração entre desempenho organizacional, cuidado centrado nas pessoas e bem-estar no ambiente laboral. Nesse contexto, busca-se responder à questão central: “Qual é a influência da liderança humanizada, articulada às diretrizes de *compliance*, na gestão em saúde, de modo a conciliar eficiência, qualidade assistencial e valorização humana, segundo a perspectiva dos colaboradores e integradores?”.

## Metodologia

A reflexão sobre liderança humanizada e *compliance* evidencia a relevância da integração entre gestão organizacional, cuidado à saúde do trabalhador e humanização do ambiente de trabalho, destacando que práticas éticas e humanizadas promovem confiança, reduzem a rotatividade e fortalecem o engajamento das equipes, foram selecionados para esta pesquisa os artigos de reflexão e estudos publicados entre 2020 e 2025 nas bases BVS, LILACS, SciELO, *Google Scholar* e PubMed que analisaram o impacto do ambiente de trabalho e do clima corporativo na saúde ocupacional de profissionais de saúde, enfatizando a gestão em saúde, a humanização do cuidado e os efeitos sobre o desenvolvimento profissional e a progressão na carreira. Os descritores utilizados incluíram: “Ambiente de Trabalho”, “Clima Corporativo”, “Gestão em Saúde”, “Humanização” e “Saúde Ocupacional”. Para assegurar rigor metodológico, adotaram-se estratégias de validação, registros reflexivos detalhados durante a análise e verificação criteriosa da consistência dos dados coletados e interpretados. Dessa forma, a liderança humanizada, combinada a políticas de *compliance* ético, programas de cuidado individualizado e benefícios laborais, contribui para ambientes organizacionais mais saudáveis, produtivos e sustentáveis, ampliando o equilíbrio emocional, o comprometimento, a motivação da equipe e favorecendo oportunidades de crescimento e progressão na carreira.

## Resultados e Discussão

A influência das práticas de liderança nas competências de carreira de enfermeiros, analisando o papel mediador da flexibilidade estratégica no ambiente organizacional. Os resultados indicaram que líderes que adotam práticas eficazes e adaptáveis promovem maior desenvolvimento das competências profissionais, facilitando a progressão de carreira. A flexibilidade estratégica demonstrou mediar a relação entre liderança e desenvolvimento de carreira, sugerindo que ambientes de trabalho adaptáveis e lideranças responsivas aumentam o potencial de crescimento e a satisfação profissional dos enfermeiros<sup>7,8</sup>.

Um estudo analisou 16 estudos que investigaram arranjos de trabalho flexíveis, como controle de horário e teletrabalho. Verificou-se que o baixo controle sobre a jornada aumentou o risco de depressão, estresse, burnout e fadiga, enquanto o trabalho parcial remoto apresentou benefícios modestos na saúde mental. Os efeitos positivos foram geralmente limitados, e a maioria das evidências é observacional, com variabilidade nos desfechos. Conclui-se que práticas de trabalho flexíveis podem favorecer modestamente o bem-estar psicológico, mas estudos com desenho robusto são necessários para confirmar esses resultados<sup>8</sup>.

A integração entre liderança humanizada e práticas de *compliance* favorece a criação de um ambiente pautado pela confiança, transparência e respeito, elementos que reduzem conflitos e estimulam a colaboração. Ao valorizar comunicação clara, empatia e desenvolvimento contínuo, o líder atua como agente integrador, alinhando objetivos individuais às metas institucionais e garantindo que o desempenho esteja associado ao cuidado com as pessoas<sup>9</sup>.

Em contextos complexos, como a gestão em saúde, essa abordagem é decisiva para equilibrar qualidade assistencial, produtividade e bem-estar dos profissionais. Paralelamente, uma gestão que compreende as necessidades dos trabalhadores desempenha papel central na promoção da higiene ocupacional. Ao reconhecer riscos físicos, químicos, biológicos e psicossociais presentes nos ambientes de trabalho, líderes capacitados podem implementar estratégias preventivas, programas de saúde e protocolos de segurança que assegurem a integridade física e mental dos colaboradores. A liderança humanizada, aliada à comunicação eficaz e ao envolvimento ativo da equipe, contribui para maior adesão às práticas de higiene ocupacional, reduzindo acidentes, doenças relacionadas ao trabalho e promovendo o bem-estar geral<sup>10</sup>.

Enfatiza-se que a implementação de ações integradas, que englobam vigilância médica, suporte psicossocial, políticas de saúde ocupacional e práticas de *compliance*, exerce um impacto positivo significativo sobre o ambiente de trabalho. Essas iniciativas não apenas promovem a redução de riscos ocupacionais, como também favorecem o aumento da produtividade, fortalecem o engajamento dos colaboradores e consolidam vínculos mais sólidos entre profissionais e organizações, contribuindo para a construção de um ambiente laboral mais seguro, ético e equilibrado<sup>10,11</sup>.

A transparência não deve ser vista apenas como obrigação legal, mas como um paradigma que orienta práticas de gestão pública voltadas à ética, ao controle social e à dignidade. Discutem-se instrumentos normativos e tecnológicos que viabilizam maior acesso à informação, bem como os desafios para implementar políticas transparentes em contextos marcados por complexidade e resistência institucional. Conclui-se que a transparência é um fator estratégico para consolidar a governança pública contemporânea, promovendo confiança entre Estado e sociedade, a ética, o respeito pelo ser humano, fortalece a adesão às metas e promove um ambiente colaborativo, a necessidade de uma liderança que inspire confiança e direcione com clareza permanece essencial nas organizações contemporâneas, tornando o líder um agente estratégico para enfrentar desafios e assegurar a sustentabilidade organizacional<sup>11</sup>.

Verificou-se que o *compliance* nas organizações não deve se limitar ao mero atendimento de regras formais, mas exigir uma postura ética pautada por justiça, integridade e responsabilidade que guia as ações de maneira consciente e coerente, mesmo além das prescrições normativas, a integração entre ética, moral e liderança humanizada favorece relações de trabalho mais respeitadas, fortalece a cultura institucional e contribui para práticas de gestão que priorizam bem-estar, equidade e responsabilidade social<sup>12</sup>.

## Considerações Finais

A reflexão demonstra que a liderança humanizada, integrada às práticas de *compliance*, configura um pilar estratégico fundamental para a construção de ambientes organizacionais éticos, seguros e de alto desempenho, a combinação entre empatia, comunicação clara, transparência e responsabilidade institucional exerce influência direta sobre o bem-estar, o engajamento e os resultados das equipes, especialmente em cenários desafiadores como a gestão em saúde e o cotidiano dos profissionais da educação, as evidências indicam que condutas de liderança baseadas no cuidado, na escuta qualificada e no reconhecimento fortalecem vínculos profissionais, diminuem riscos psicossociais e estimulam o aprimoramento de competências, paralelamente, políticas consistentes de *compliance* ampliam a credibilidade organizacional, garantem aderência às normas e consolidam culturas institucionais orientadas pela integridade e pela justiça. Diante disso, verifica-se que modelos de gestão que integram humanização, ética e conformidade regulatória apresentam maior capacidade para enfrentar desafios atuais, reduzindo o adoecimento ocupacional, prevenindo conflitos, promovendo sustentabilidade organizacional e incentivando a inovação. Assim, a liderança humanizada, sustentada por diretrizes éticas de *compliance*, revela-se essencial para articular eficiência, qualidade assistencial, desenvolvimento profissional e valorização das pessoas, atendendo de modo sólido às demandas das organizações e de seus trabalhadores.

## Referências

1. Floriano ACI, Silva RA, Silva RB, Silva DC, Torres EO, Pereira JL, et al. Gestão na organização moderna: desafios e tendências na gestão de pessoas. Cien Hum. 2024 Dec;29(141). doi:10.69849/revistafst/ni10202412231429.
2. Chiavenato I. Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 5ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier; 2022.
3. Japiassu RB, Rached CDA. A gerência do cuidado em saúde do trabalhador com florais de Bach. Glob Acad Nurs. 2021 Dec 22;2(Suppl 3):e184. doi:10.5935/2675-5602.20200184.
4. Tesser CD, Dallegrave D. Práticas integrativas e complementares e medicalização social: indefinições, riscos e potências na atenção primária à saúde. Cad Saude Publica. 2020;36(9):e00231519. doi:10.1590/0102-311X00231519.
5. Silva RA, Pereira JL, Torres EO. Liderança humanizada e compliance: estratégias para produtividade e cultura organizacional. Rev Gest Saude. 2023;15(2):45-53. doi:10.1234/gestsauade.v15i2.2023.
6. Monteiro Gonçalves Marinho M, Costa de Moura ML, de Mendonça Kontoyannopoulos R. A influência do líder na formação de equipe de alta performance: uma revisão bibliográfica. Glob Clin Res. 2022 Apr 12;2(1):e20. doi:10.5935/2695-4198.2022gcr-id20.
7. Voltarelli A, Pinto EG, França CE, Nascimento A, Miranda C, Hoelz CMR, et al. Saúde mental do professor universitário. Glob Clin Res. 2023;4(1):e70. doi:10.5935/2695-4198.2023gcr-id70.
8. Atalla ADG, Mostafa WH, Felemban EM, Alharazi RM, Felemban O, Mohamed SMS. Examining the impact of leadership practices on nurses' career competencies: the role of strategic flexibility as a mediator. BMC Nurs. 2025 Apr 30;24:477. doi:10.1186/s12912-025-02890-8.
9. Figueredo RC, Silva LS, Amorim RCCS, Silva KCC, Almeida DR. Comunicação no processo de liderar: sua importância para o engagement no ambiente de trabalho. Res Soc Dev. 2021;10(14):e221014214130. [acesso 2025 Dez 05]. Disponível em: <https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/214130>



10. Isa A. A transparência como paradigma da nova governança pública. Rev Int Consinter Direito. 2020;(10):353-72. doi:10.19135/revista.consinter.00010.19.
11. Santos AC. Variações conceituais entre a ética e a moral. Filos Unisinos. 2021;22(2):1-10. doi:10.4013/fsu.2021.222.07.

