



UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CENTRO ACADÊMICO DO AGreste
NÚCLEO DE GESTÃO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

MARIA GABRIELA ALVES BEZERRA SILVA

**CLIMA ORGANIZACIONAL E PRODUTIVIDADE: COMO A GESTÃO EFICIENTE
DE PESSOAS INFLUENCIA O AMBIENTE DE TRABALHO**

CARUARU
2025

MARIA GABRIELA ALVES BEZERRA SILVA

**CLIMA ORGANIZACIONAL E PRODUTIVIDADE: COMO A GESTÃO EFICIENTE
DE PESSOAS INFLUENCIA O AMBIENTE DE TRABALHO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Coordenação do Curso de Administração do Campus Agreste da Universidade Federal de Pernambuco - UFPE, na modalidade de monografia, como requisito parcial para a obtenção do grau de bacharel/licenciado e Administração.

Área de concentração: Administração geral e organizações.

Orientador (a): Prof^a. Dr^a Luciana Cramer

CARUARU

2025

**Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,
através do programa de geração automática do SIB/UFPE**

Silva, Maria Gabriela Alves Bezerra.

Clima organizacional e produtividade: como a gestão eficiente de pessoas influencia o ambiente de trabalho / Maria Gabriela Alves Bezerra Silva. - Caruaru, 2025.

56 p., tab.

Orientador(a): Luciana Cramer

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Universidade Federal de Pernambuco, Centro Acadêmico do Agreste, Administração, 2025.

Inclui referências, apêndices.

1. Clima organizacional. 2. Gestão de pessoas. 3. Produtividade. 4. Liderança humanizada. 5. Motivação no trabalho. I. Cramer, Luciana. (Orientação). II. Título.

650 CDD (22.ed.)

MARIA GABRIELA ALVES BEZERRA SILVA

**CLIMA ORGANIZACIONAL E PRODUTIVIDADE: COMO A GESTÃO EFICIENTE
DE PESSOAS INFLUENCIA O AMBIENTE DE TRABALHO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Coordenação do Curso de Administração do Campus Agreste da Universidade Federal de Pernambuco - UFPE, na modalidade de monografia, como requisito parcial para a obtenção do grau de bacharel/licenciado e Administração.

Aprovado em: 12/12/2025.

BANCA EXAMINADORA:

Prof.^a Dr^a Luciana Cramer (Orientadora)
UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO

Prof.^a Dr^a Maria Auxiliadora do Nascimento Mélo (Examinadora Interna)
UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO

Prof.^a Dr^a Alane Alves Silva (Examinadora Interna)
UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO

Aos meus pais e minha irmã que acreditaram em mim quando nem eu mesma acreditei.

AGRADECIMENTOS

Acima de tudo gostaria de agradecer a Deus pelo seu amor desmedido, amor que conrange diante de tamanha grandeza. Obrigada Senhor por me guardar e guiar todo o meu caminho.

Agradeço à minha família que sempre acreditou em mim, quando por vezes cheguei a duvidar. O seu suporte, cuidado e incentivo foram imprescindíveis para que eu pudesse chegar até aqui. Mãe, tenha certeza de que eu nunca haveria conseguido concluir esse curso sem os seus puxões de orelha, obrigada por me amar tanto e me incentivar em cada momento. Ao meu pai, obrigada pelo seu ombro amigo nos momentos em que precisei. À minha irmã, obrigada por ser a melhor parceira, você me completa. Além disso, ressalto a importância dos meus tios, minha madrinha Paula, primas e outros parentes nessa jornada, não sei o que seria de mim sem vocês.

Não posso esquecer de agradecer aos meus amigos de graduação que compartilharam momentos de muita felicidade e desafios comigo, foi um privilégio dividir tantos anos ao lado de vocês, aprendi, cresci, amadureci e fui feliz nesta fase. Agradeço também aos meus amigos que não estudaram na UFPE, mas estiveram ao meu lado me incentivando e ajudando a concluir esta etapa tão importante em minha vida.

Aos professores e todos os funcionários da UFPE, deixo toda minha gratidão pelos conhecimentos que adquiri através de vocês, que fizeram de mim não apenas uma profissional melhor, mas também um ser humano mais valoroso. E, para minha orientadora, Luciana Cramer, deixo um agradecimento especial pelos ensinamentos passados e a paciência neste período de conclusão.

Guardarei com muito carinho esta etapa da minha vida, obrigada por tudo UFPE.

“Aquele que habita no esconderijo do Altíssimo e descansa à sombra do Onipotente diz ao Senhor: Ele é meu refúgio e minha fortaleza, meu Deus, em quem confio.”
(Salmo 91:1-2)

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo explorar como uma gestão eficiente de pessoas pode moldar o clima organizacional e, por consequência, afetar diretamente a produtividade no ambiente de trabalho. A pesquisa, de abordagem qualitativa e com caráter exploratório-descritivo, foi conduzida por meio de uma revisão bibliográfica fundamentada em autores clássicos da administração e da gestão de pessoas, além da realização de um estudo de caso em uma empresa que passou a ter práticas estruturadas de gestão. Para complementar a análise, foi aplicado um questionário aos colaboradores, com o intuito de avaliar a percepção sobre o clima organizacional e os impactos das ações de liderança e gestão adotadas internamente. O estudo revela que o clima organizacional tem um impacto significativo no comportamento, na motivação e no desempenho dos indivíduos, influenciando diretamente os resultados organizacionais. Além disso, destaca-se que uma liderança humanizada, comunicativa e participativa, quando alinhada a práticas estratégicas de valorização do capital humano, desempenha um papel crucial na construção de um ambiente mais saudável, produtivo e sustentável. Por fim, a pesquisa enfatiza que uma gestão orientada às pessoas, que compreende suas necessidades e promove um ambiente de confiança e engajamento, torna-se um diferencial competitivo essencial para as organizações que desejam se destacar em um mercado cada vez mais exigente e dinâmico.

Palavras-chave: Gestão de pessoas; Clima organizacional; Produtividade; Liderança humanizada; Motivação no trabalho.

ABSTRACT

This study aims to explore how effective people management can shape organizational climate and, consequently, impact productivity in the workplace. The research adopts a qualitative approach with an exploratory-descriptive character, conducted through a literature review based on classical authors in the fields of administration and human resource management, in addition to a case study carried out in a company with structured people management practices. To complement the analysis, a questionnaire was applied to employees in order to assess their perceptions of the organizational climate and the impact of leadership and management actions implemented internally. The study reveals that organizational climate has a significant impact on employee behavior, motivation, and performance, directly influencing organizational outcomes. Furthermore, it highlights that humanized, communicative, and participative leadership—when aligned with strategic practices that value human capital—plays a crucial role in building a healthier, more productive, and sustainable work environment. Finally, the research emphasizes that a people-oriented management approach, which understands employees' needs and fosters an environment of trust and engagement, becomes a key competitive advantage for organizations seeking to stand out in an increasingly demanding and dynamic market.

Keywords: People management; Organizational climate; Productivity; Humanized leadership; Work motivation.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 Fatores e ações de melhoria	38
--	----

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	12
1.1	PERGUNTA DE PESQUISA	13
1.2	OBJETIVOS	13
1.2.1	Objetivo geral	13
1.2.2	Objetivos específicos	13
1.3	JUSTIFICATIVA	14
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	16
2.1	CLIMA ORGANIZACIONAL	16
2.1.1	Clima x Cultura organizacional	17
2.1.2	Fatores que influenciam o clima organizacional	17
2.1.3	Modelos teóricos de análise do clima organizacional	18
2.1.4	Impactos de um bom clima organizacional	18
2.1.5	A importância do clima nas organizações da atualidade	18
2.2	GESTÃO DE PESSOAS E LIDERANÇA	19
2.2.1	Evolução da gestão de pessoas	19
2.2.2	A liderança como elo entre a gestão e o clima	20
2.2.3	Competências gerenciais e impacto no ambiente de trabalho ...	20
2.2.4	Liderança humanizada e os desafios contemporâneos	21
2.2.5	A gestão de pessoas como geradora de valor	22
2.3	GESTÃO EFICIENTE E CLIMA ORGANIZACIONAL	22
2.4	PRODUTIVIDADE NO AMBIENTE DE TRABALHO	23
2.4.1	Fatores que influenciam a produtividade	24
2.4.2	A relação entre motivação e produtividade	25
2.4.3	Indicadores de produtividade e resultados organizacionais	26
2.4.4	O papel do líder na promoção da produtividade	26
2.4.5	Produtividade e gestão estratégica de pessoas	27
3	METODOLOGIA	28
3.1	TIPO DE PESQUISA	28
3.2	QUANTO AOS OBJETIVOS	28
3.3	PROCEDIMENTOS TÉCNICOS	28
3.4	DELIMITAÇÃO DE FONTES	29
3.5	FORMA DE ANÁLISE DE DADOS	29

3.6	CONTEXTO DO CASO	30
4	RESULTADOS E ANÁLISES	32
4.1	ANÁLISE DIAGNÓSTICA DO CLIMA ORGANIZACIONAL	32
4.2	INTERVENÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	38
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	44
	REFERÊNCIAS	49
	APÊNDICE A – PESQUISA “COMO É TRABALHAR AQUI?”	51
	APÊNDICE B – PESQUISA APÓS INTERVENÇÕES	56

1 INTRODUÇÃO

No cenário atual das empresas e organizações, que é cada vez mais competitivo e dinâmico, alguns fatores são essenciais para o desempenho das equipes, como o bem-estar, a motivação e a qualidade do ambiente de trabalho. Nesse contexto, o clima organizacional se destaca como um dos principais elementos que afetam diretamente a produtividade, o engajamento e a retenção de talentos.

O clima organizacional pode ser compreendido como a percepção coletiva que os colaboradores possuem a respeito das práticas, políticas, valores e processos internos da organização (Luz, 2003). Essa percepção influencia diretamente a forma como os indivíduos se comportam, se comunicam, tomam decisões e interagem com colegas e líderes. Segundo Robbins (2010), quando o clima organizacional é positivo, os colaboradores tendem a apresentar maior comprometimento, satisfação e desempenho.

Compreender como o ambiente interno de uma organização influencia o comportamento das pessoas, suas atitudes e seu desempenho é um desafio para gestores e líderes que buscam resultados sustentáveis. Para Schein (2010), a cultura organizacional e o clima são fatores centrais no alinhamento estratégico entre pessoas e objetivos institucionais, sendo que um ambiente organizacional desfavorável pode comprometer gravemente os resultados e o crescimento da empresa.

Nesse cenário, a gestão de pessoas tem assumido um papel estratégico nas organizações. A gestão deixa de ser apenas um setor operacional e de supervisão, e passa a atuar como o ponto chave na construção de ambientes saudáveis, colaborativos e de alta performance. Chiavenato (2005) destaca que a área de Recursos Humanos precisa atuar como agente transformador, promovendo o desenvolvimento de competências e criando condições para um ambiente organizacional saudável. A dinâmica do time e os resultados da empresa são provenientes da forma como os gestores lideram as equipes, se comunicam, oferecem feedbacks e lidam com conflitos.

Segundo Fleury e Fleury (2004), a valorização das competências humanas, entendidas como o saber agir com responsabilidade e reconhecimento do contexto,

é essencial para que a organização alcance níveis superiores de performance. Por isso, práticas de gestão mais humanas, orientadas por valores, escuta ativa e estímulo à autonomia, tornam-se diferenciais competitivos no mercado atual.

Diante dessa realidade, este trabalho tem como objetivo investigar de que forma a gestão eficiente de pessoas contribui para a melhoria do clima organizacional, e como esse clima impacta diretamente na produtividade dos colaboradores.

1.1 PERGUNTA DE PESQUISA

Diante das considerações acima, chega-se à seguinte pergunta de pesquisa: De que forma a gestão eficiente de pessoas pode influenciar o clima organizacional e, consequentemente, impactar a produtividade dentro das empresas?

1.2 OBJETIVOS

Para garantir que a pesquisa alcance propósitos de maneira transparente e consistente, é crucial estabelecer objetivos bem delimitados. Dada a importância do tema e sua utilidade no ambiente organizacional, os objetivos a seguir foram criados com o intuito de ampliar o entendimento acerca do impacto da gestão de pessoas no clima organizacional e nos níveis de produtividade dentro das empresas.

1.2.1 Objetivo Geral:

Analisar como a gestão eficiente de pessoas influencia o clima organizacional e a produtividade no ambiente de trabalho.

1.2.2 Objetivos Específicos:

- Investigar a relação dos comportamentos da gestão com o clima entre seus colaboradores;
- Identificar os principais fatores do clima organizacional e como eles influenciam no desempenho e na performance;

- Analisar os estilos de liderança existentes e como eles influenciam na produtividade e motivação das equipes;
- Propor recomendações de conduta para a gestão de pessoas para melhorar o ambiente organizacional e impactar os resultados da empresa.

1.3 JUSTIFICATIVA

O clima organizacional é um fator determinante para o desempenho dos colaboradores e para o sucesso das organizações. Em um contexto em que as empresas precisam lidar com altos níveis de competitividade, transformações tecnológicas aceleradas, mudanças constantes no mercado e a busca contínua por inovação, compreender os fatores que influenciam a motivação, o engajamento e a produtividade torna-se essencial para uma gestão estratégica de pessoas eficaz.

Segundo Luz (2003), o clima organizacional reflete a percepção dos colaboradores sobre as práticas, políticas e rotinas da empresa, afetando diretamente o seu comportamento, satisfação e rendimento. Marras (2012) complementa que, ao diagnosticar e intervir no clima interno, os gestores conseguem alinhar expectativas, reduzir conflitos e criar ambientes mais favoráveis ao desempenho.

Como empreendedora que já está em atuação no mercado de trabalho, comprehendo que a gestão de pessoas eficiente vai além da supervisão de tarefas operacionais: ela envolve escuta ativa, clareza na comunicação, reconhecimento, treinamentos, desenvolvimento de talentos e a construção de um ambiente organizacional saudável e inspirador. Chiavenato (2005) reforça essa visão ao afirmar que a gestão moderna de pessoas deve estar conectada com os objetivos estratégicos da organização e com a valorização do ser humano como agente transformador dos resultados.

Além de sua relevância prática, o tema também possui grande valor acadêmico, uma vez que estimula a reflexão sobre modelos de gestão mais humanizados, éticos e sustentáveis. Em um cenário marcado pelo avanço das tecnologias e ferramentas baseadas em inteligência artificial, a presença do capital humano torna-se ainda mais relevante para sustentar a cultura organizacional e garantir um diferencial competitivo. Robbins (2010) salienta que, em tempos de

mudanças intensas, o comportamento organizacional, fortemente influenciado pelo clima e pela liderança, assume papel central no desempenho e na adaptabilidade das empresas.

Dessa forma, esta pesquisa busca contribuir com novas perspectivas sobre a relação entre gestão de pessoas, clima organizacional e produtividade, gerando reflexões que podem ser úteis para gestores, líderes, consultores, estudantes e demais interessados na área de administração e comportamento organizacional. Ao analisar de forma prática e teórica como as ações de liderança impactam o ambiente interno de trabalho, o estudo pretende oferecer subsídios para a construção de organizações mais saudáveis, estratégicas e voltadas para o desenvolvimento humano e profissional de seus colaboradores.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo, serão apresentados os principais conceitos que sustentam a análise realizada no estudo, oferecendo uma base consistente para compreender os fatores que influenciam o clima organizacional da empresa em estudo. Para isto, são abordados temas fundamentais como evolução da gestão de pessoas, comportamento organizacional, clima organizacional, liderança, gestão eficiente, produtividade e gestão estratégica de pessoas. A construção deste referencial busca reunir perspectivas de diversos autores a fim de esclarecer como esses elementos se relacionam entre si e impactam diretamente o ambiente de trabalho, o engajamento dos colaboradores e os resultados organizacionais.

2.1 CLIMA ORGANIZACIONAL

O estudo do clima organizacional se iniciou através do desenvolvimento das teorias comportamentais da administração, especialmente a partir da década de 1950, quando pesquisadores começaram a observar que os resultados organizacionais não dependiam exclusivamente dos processos operacionais, mas também da forma como os colaboradores se sentiam em relação ao ambiente de trabalho. Segundo Chiavenato (2009), o clima organizacional pode ser definido como a "atmosfera psicológica" da organização, refletindo o grau de satisfação dos membros com as políticas, práticas, estilo de gestão, cultura e estrutura da empresa.

Ainda sobre o conceito do termo, O clima organizacional representa a atmosfera psicológica interna que os membros da organização percebem coletivamente. Ele influencia comportamentos, atitudes e níveis de motivação dos colaboradores. — *Chiavenato, 2005, p. 256*

Apesar desse contexto ser subjetivo, possui efeitos muito concretos sobre a performance das equipes. Robbins (2010) defende que o clima é a "personalidade da organização", pois compõe o comportamento das pessoas e determina o tom das relações interpessoais, dos níveis de confiança e do engajamento coletivo. Um ambiente positivo, baseado em respeito, abertura à comunicação e reconhecimento, tende a elevar o desempenho, motivação e performance dos colaboradores. Em contrapartida, um clima negativo pode gerar conflitos, resistência, falhas e

desmotivação. O ambiente tem forte influência em todos os comportamentos e atributos das equipes, dessa forma,

Um ambiente organizacional positivo contribui para o desempenho elevado das equipes e melhora significativamente os indicadores de satisfação interna. — *Robbins, 2010, p. 142.*

2.1.1 Clima x Cultura Organizacional

É de extrema importância diferenciar o conceito de clima organizacional do conceito de cultura organizacional. Enquanto a cultura diz respeito aos valores e normas profundamente enraizados, desenvolvidos ao longo da história da empresa, o clima é mais imediato, perceptível e mutável. Segundo Schein (2010), a cultura é o “software” da organização; aquilo que é aprendido e compartilhado ao longo do tempo; enquanto o clima é o reflexo atual do que está sendo vivenciado no dia a dia pela gestão e colaboradores.

O entendimento dessa diferença é relevante porque o clima pode mudar rapidamente com alterações na gestão, a implementação de políticas mais humanizadas ou até mesmo a melhoria na comunicação interna. Já a cultura requer processos mais estruturais e duradouros para sofrer transformações.

2.1.2 Fatores que influenciam o clima organizacional

De acordo com Luz (2003), o clima é influenciado por diversos fatores, como:

- A forma de liderança exercida pelos gestores;
- As políticas de comunicação interna;
- As práticas de reconhecimento, feedbacks e valorização dos funcionários;
- A forma como conflitos são tratados;
- O equilíbrio entre vida pessoal e profissional;
- As oportunidades de desenvolvimento oferecidas.

Estudos de Chiavenato (2005) destacam que o clima pode ser mensurado através de pesquisas internas com os colaboradores, utilizando alguns indicadores

como motivação, confiança na liderança, percepção de justiça organizacional, satisfação com o trabalho e intenção de permanência.

2.1.3 Modelos teóricos de análise do clima organizacional

Diversos modelos teóricos foram desenvolvidos para investigar o clima. Entre os mais utilizados está o modelo de Litwin e Stringer (1968), que propõe que o clima é influenciado por nove variáveis: estrutura, responsabilidade, recompensa, risco, cordialidade, apoio, padrões, conflito e identidade.

Outro modelo pertinente é o de James e Jones (1974), que divide o clima em três grandes dimensões: clima motivacional, clima de apoio e clima de estrutura. Esse modelo é interessante por mostrar que o clima não é unidimensional, mas sim composto por diversas interações que podem coincidir de maneira positiva ou negativa.

2.1.4 Impactos de um bom clima organizacional

Organizações que investem em um clima organizacional saudável e mais humanizado colhem resultados diretos e indiretos:

- Aumento da produtividade;
- Redução de rotatividade;
- Melhora na imagem institucional;
- Elevação do nível de engajamento;
- Retenção de talentos;
- Estímulo à inovação e à criatividade.

Segundo pesquisa realizada pela Gallup (2019), empresas com altos níveis de engajamento apresentaram 21% mais lucratividade e 17% mais produtividade do que aquelas com baixos níveis de engajamento, e o engajamento dos colaboradores está diretamente associado ao clima.

2.1.5 A importância do clima nas organizações da atualidade

No contexto atual, marcado por transformações digitais, modelos híbridos de trabalho devido ao impacto da pandemia, cobranças por alta performance e a busca

por propósito nas organizações, o clima organizacional torna-se uma vantagem bastante competitiva.

Grandes empresas como Google e Nubank são conhecidas por seus altos índices de satisfação dos colaboradores. Elas demonstram que um ambiente positivo vai muito além de benefícios materiais e financeiros, envolve empatia, pertencimento, reconhecimento, respeito à diversidade e liderança humanizada (Glassdoor, 2025; Merco Talento Brazil, 2025).

2.2 GESTÃO DE PESSOAS E LIDERANÇA

No contexto organizacional atual, a gestão de pessoas é considerada uma das áreas mais estratégicas dentro da Administração. Percebida anteriormente como um setor meramente operacional, voltado ao controle de folha de pagamento, demandas e algumas burocracias trabalhistas, a área evoluiu significativamente nas últimas décadas, passando a atuar de forma integrada aos objetivos da organização, contribuindo para sua sustentabilidade, inovação e competitividade no mercado (Gil, 2010; Chiavenato, 2009).

2.2.1 Evolução da gestão de pessoas

Com o passar dos anos, a gestão de pessoas passou por diferentes fases. Segundo Chiavenato (2005), houve uma transição importante: do modelo tradicional de "administração de pessoal", focado em controles e normas rígidas, para uma gestão voltada ao "desenvolvimento humano", com foco na valorização do capital intelectual.

A gestão de pessoas moderna envolve o alinhamento das políticas organizacionais com a valorização e desenvolvimento dos colaboradores, tendo como pilares a ética, a participação e o comprometimento. — Gil, 2010, p. 24.

Essa transição acompanha as mudanças nos padrões organizacionais, especialmente a partir da década de 1980, quando o capital humano passou a ser reconhecido como um dos principais ativos estratégicos das empresas.

Para Marras (2012), a gestão de pessoas moderna envolve cinco grandes subsistemas:

1. Agregar pessoas (recrutamento e seleção);
2. Aplicar pessoas (integração e desenho de cargos);
3. Recompensar pessoas (remuneração e benefícios);
4. Desenvolver pessoas (treinamento, educação e desenvolvimento);
5. Manter pessoas (relacionamento e qualidade de vida no trabalho).

Cada um desses pilares tem impacto direto na forma como os colaboradores percebem o ambiente organizacional, impactando na sua motivação, desempenho e permanência na empresa.

2.2.2 A liderança como elo entre gestão e clima

Dentro da gestão de pessoas, a liderança tem papel primordial. Os líderes são os grandes influenciadores do clima organizacional. São as pessoas que representam a gestão perante as equipes. Eles moldam a cultura, influenciam a comunicação, tomam decisões que afetam a moral das equipes e, muitas vezes, são o principal ponto de contato entre o colaborador e a organização (ROBBINS, 2010).

Segundo Hersey e Blanchard (2001), existem estilos diferentes de liderança; diretor, persuasivo, participativo e delegativo; e cada um pode ser mais ou menos eficaz dependendo do nível de maturidade da equipe. No entanto, em contextos onde se busca maior produtividade e clima saudável, lideranças de perfil participativo e transformacional tendem a trazer melhores resultados.

Bass (1985) define a liderança transformacional como aquela capaz de inspirar seus liderados, promover autonomia, estimular o crescimento e desenvolver um propósito coletivo. Esse tipo de liderança está diretamente associado ao aumento de confiança, engajamento e satisfação; elementos fundamentais para o bom clima organizacional e o aumento de produtividade (Chiavenato, 2005; Gil, 2010).

2.2.3 Competências gerenciais e impacto no ambiente de trabalho

Para liderar com êxito em ambientes complexos e dinâmicos, os gestores precisam desenvolver competências gerenciais que vão além do conhecimento técnico. Nesse contexto, as competências humanizadas assumem um maior protagonismo na formação da liderança. Gramigna (2007) propõe que um líder eficiente precisa dominar competências como:

- Visão sistêmica;
- Comunicação clara;
- Tomada de decisão;
- Planejamento;
- Relacionamento interpessoal;
- Negociação;
- Liderança inspiradora.

Essas competências não apenas orientam o comportamento do gestor, mas também influenciam diretamente o modo como as pessoas se sentem no ambiente de trabalho. Quando um líder escuta, reconhece, compartilha responsabilidades e oferece feedbacks construtivos, ele contribui diretamente em um clima organizacional positivo e produtivo.

Freitas e Odelius (2018), ao proporem o conceito de Managerial Competencies (Competências Gerenciais), defendem que o desempenho de uma equipe está diretamente relacionado à capacidade do líder de adaptar seus comportamentos ao contexto, às estratégias e aos recursos disponíveis.

MC são comportamentos observados ou potenciais, por meio dos quais os gerentes, enquanto indivíduos, podem demonstrar tantos conhecimentos, habilidades, atitudes ou a sinergia entre eles quanto atributos pessoais, gerando valor e melhores resultados [...]— Freitas; Odelius, 2018, p. 39.

A liderança, portanto, deve ser flexível, adaptável e orientada ao desenvolvimento das pessoas.

2.2.4 Liderança humanizada e os desafios contemporâneos

Com o avanço das discussões sobre saúde mental no trabalho, diversidade e inclusão, os líderes do século XXI precisam estar preparados para lidar com desafios que vão muito além da entrega de resultados, e de funções operacionais. A

liderança humanizada tem ganhado espaço como um modelo que valoriza a escuta ativa, a empatia, a construção de relações de confiança e o cuidado com os sentimentos dos seus colaboradores.

Segundo estudos do Instituto Gallup (2022), líderes que demonstram empatia e cuidam do bem-estar de seus liderados aumentam em até 23% o engajamento das equipes e reduzem em 20% os níveis de estresse percebido no ambiente organizacional.

Esses dados mostram que a atuação dos gestores precisa considerar não apenas indicadores de performance, mas também aspectos subjetivos que influenciam diretamente a produtividade. Um líder humanizado é capaz de transformar o clima organizacional, motivar sua equipe e gerar resultados sustentáveis. O engajamento e a performance de cada colaborador têm influência direta nas ações do líder.

2.2.5 A gestão de pessoas como geradora de valor

Quando a gestão de pessoas é bem estruturada, ela se torna um diferencial competitivo. De acordo com Fleury e Fleury (2004), empresas que conseguem alinhar as competências individuais aos objetivos organizacionais aumentam seu capital humano, gerando vantagem estratégica difícil de ser copiada.

Nesse contexto, o papel dos gestores é conectar pessoas, propósito e resultados. Isso só é possível quando a liderança atua de forma intencional, consciente e estratégica; valorizando o desenvolvimento contínuo das equipes e promovendo uma cultura organizacional que estimule a cooperação, a comunicação, a inovação e a alta performance.

Para Gramigna (2007), uma organização que opte por instalar um modelo de gestão de pessoas por competências precisa basear este modelo no negócio, na missão, na visão e nos valores organizacionais definidos.

2.3 GESTÃO EFICIENTE E CLIMA ORGANIZACIONAL

A gestão eficiente de pessoas é um elemento fundamental para o sucesso organizacional, pois envolve o alinhamento das estratégias de recursos humanos com os objetivos da empresa, visando desenvolver competências, motivar

colaboradores e promover um ambiente propício ao trabalho colaborativo. Segundo Chiavenato (2005), a gestão de pessoas ultrapassa o mero controle das tarefas e passa a ter um papel estratégico, sendo responsável por criar condições que favoreçam o engajamento, a satisfação e o desenvolvimento dos indivíduos dentro da organização.

De acordo com Freitas e Odelius (2018), gestores eficazes demonstram comportamentos e atributos que vão desde a capacidade de comunicação até a tomada de decisão assertiva, promovendo um clima organizacional que estimula a confiança e o comprometimento dos colaboradores. Fleury e Fleury (2004) ressaltam que a valorização das competências humanas é essencial para que as organizações alcancem um diferencial competitivo sustentável.

O clima organizacional, por sua vez, pode ser entendido como a percepção coletiva dos colaboradores sobre o ambiente de trabalho, incluindo as políticas, práticas, valores e relações interpessoais vigentes na empresa (Luz, 2003). Robbins (2010) destaca que o clima exerce uma influência direta no comportamento dos funcionários, afetando sua motivação, satisfação e desempenho. Um clima organizacional positivo contribui para o aumento da produtividade, redução do absenteísmo e maior retenção de talentos.

Assim, uma gestão de pessoas eficiente que comprehende e atua sobre os fatores que determinam o clima organizacional é capaz de promover melhorias significativas no desempenho das equipes e nos resultados empresariais. Marras (2012) enfatiza que o diagnóstico e a intervenção estratégica no clima organizacional são ferramentas essenciais para a construção de ambientes de trabalho saudáveis e de alta performance.

2.4 PRODUTIVIDADE NO AMBIENTE DE TRABALHO

A produtividade no contexto organizacional vai muito além do simples volume de produção ou da capacidade de entregar mais com menos recursos. Muito se fala sobre “entregar além do esperado”, mas poucos têm clareza no que realmente deve ser entregue a mais. A produtividade está diretamente relacionada à qualidade do trabalho, ao engajamento dos colaboradores, à gestão do tempo e à clareza de metas e processos. De acordo com Robbins (2010), produtividade é o resultado da eficiência combinada com a eficácia, ou seja, fazer certo e fazer o certo.

Nos últimos anos, o conceito de produtividade passou a ser revisitado dentro das ciências administrativas. As empresas deixaram de olhar apenas para indicadores quantitativos e passaram a considerar variáveis intangíveis, como clima organizacional, saúde emocional dos colaboradores e estilo de liderança. Isso porque, como aponta Chiavenato (2005), o desempenho humano é fortemente influenciado por fatores psicológicos, sociais e ambientais.

2.4.1 Fatores que influenciam a produtividade

A produtividade é um fenômeno multidimensional. Ela recebe influência de fatores que vão muito além do convencional. Entre os fatores que mais impactam o desempenho dos colaboradores estão:

- Clima organizacional: Ambientes colaborativos, com comunicação clara, feedbacks e valorização profissional tendem a gerar mais engajamento e menos rotatividade.
- Liderança: O comportamento dos líderes influencia diretamente o senso de propósito, a motivação e o engajamento dos liderados para entregar resultados.
- Processos e estrutura organizacional: Excesso de burocracia, comunicação retalhada ou falta de clareza nos processos afetam diretamente a produtividade.
- Reconhecimento e recompensa: Programas de reconhecimento, remuneração justa e plano de carreira são estímulos diretos à performance.
- Qualidade de vida no trabalho: Jornada equilibrada, flexibilidade e apoio à saúde mental impactam diretamente na disposição e contribuição dos colaboradores.

A produtividade é resultado direto das interações entre indivíduos e sistemas dentro da organização, sendo impactada pelo estilo de liderança, clima organizacional e percepção de justiça nas relações de trabalho. — *Chiavenato, 2005, p. 311.*

Segundo dados da Harvard Business Review (2019), empresas que investem em gestão de bem-estar têm um retorno médio de 3 vezes o valor investido, não só

em redução de custos com desligamentos, mas também em melhoria da produtividade e satisfação interna.

2.4.2 A relação entre motivação e produtividade

A motivação é um combustível essencial para a produtividade sustentável. Robbins (2010) afirma que a motivação é o processo responsável por despertar, direcionar e manter comportamentos voltados para um objetivo. Quando os colaboradores percebem que seu trabalho tem valor, que seus esforços são reconhecidos e que há espaço para crescimento, eles tendem a manter um ritmo produtivo elevado.

Diversos teóricos contribuem com abordagens sobre motivação no trabalho:

- Maslow (1954): propôs a hierarquia das necessidades humanas, da fisiológica à autorrealização.
- Herzberg (1966): identificou fatores higiênicos e motivacionais no ambiente de trabalho.
- McClelland (1961): destacou a importância das necessidades de realização, afiliação e poder.

A motivação no trabalho deve ser constantemente alimentada pela percepção de valorização, pelo reconhecimento de conquistas e pelo sentimento de pertencimento à equipe. — Robbins, 2010, p. 118.

Essa compreensão sobre a importância da motivação no ambiente organizacional é explorada por diversos estudiosos que desenvolveram teorias amplamente utilizadas até os dias atuais.

Maslow (1954) propôs a hierarquia das necessidades humanas, representada por uma pirâmide que vai desde as necessidades fisiológicas até a autorrealização. Sua teoria sugere que as pessoas só se dedicam plenamente ao trabalho quando suas necessidades básicas estão atendidas, o que reforça a importância de políticas organizacionais que considerem o bem-estar integral do colaborador.

Já Herzberg (1966) apresentou a teoria dos dois fatores, diferenciando os fatores higiênicos (salário, segurança, ambiente físico, supervisão) dos fatores

motivacionais (realização, reconhecimento, crescimento). Segundo o autor, apenas os fatores motivacionais têm o poder de elevar de fato a produtividade.

Por fim, McClelland (1961) propôs a teoria das necessidades adquiridas, que se baseia em três grandes motivações: realização, afiliação e poder. Ele defende que cada indivíduo possui uma combinação única dessas necessidades, e que o gestor eficaz é aquele que consegue reconhecer e estimular essas características no ambiente de trabalho.

Essas teorias ajudam a entender como a motivação pode ser estimulada pela liderança, pelas políticas de gestão de pessoas e pela cultura da organização.

2.4.3 Indicadores de produtividade e resultados organizacionais

As organizações precisam mensurar, e acompanhar, a produtividade para poder tomar decisões estratégicas. Alguns dos principais indicadores utilizados são:

- Produção por hora/indivíduo
- Volume de entregas por setor
- Índice de retrabalho
- Tempo médio de atendimento ou execução
- Nível de absenteísmo e turnover
- Avaliação de desempenho individual e coletivo

Contudo, como destaca Marras (2012), os indicadores devem sempre ser analisados à luz do contexto. Uma queda de produtividade pode estar ligada a problemas de gestão, conflitos não resolvidos, falhas na comunicação ou até mesmo sobrecarga de trabalho.

Nesse cenário, uma gestão eficiente de pessoas se mostra essencial para interpretar corretamente esses indicadores e atuar de forma preventiva e estratégica.

2.4.4 O papel do líder na promoção da produtividade

O líder tem influência direta sobre os níveis de produtividade da equipe; tanto positivamente, quanto negativamente. Estudos de Freitas e Odelius (2018) mostram que líderes que atuam com base em competências gerenciais, como visão sistêmica, escuta ativa e clareza de objetivos, conseguem não apenas aumentar o

desempenho de suas equipes, mas também reduzir conflitos, elevar a confiança mútua e estimular a inovação.

Além disso, líderes que fornecem feedback contínuo, reconhecem boas entregas e promovem o desenvolvimento dos colaboradores ajudam a construir um ciclo íntegro de alta performance.

O Modelo de Quinn (1988), que agrupa papéis como mentor, produtor, coordenador e inovador, oferece um caminho prático para entender como o líder pode, ao mesmo tempo, manter o foco em resultados e cuidar do bem-estar da equipe; dois elementos inseparáveis quando se fala em produtividade sustentável.

2.4.5 Produtividade e gestão estratégica de pessoas

Fleury e Fleury (2004) defendem que organizações produtivas são aquelas que alinharam seus objetivos estratégicos às competências das pessoas que a compõem. Isso significa mapear talentos, oferecer treinamentos, promover avaliações consistentes e reconhecer o valor das entregas individuais e coletivas.

Quando a gestão de pessoas é estratégica, ela transforma a produtividade em um pilar sustentável e de crescimento organizacional. Isso só é possível com um ambiente onde as pessoas sintam segurança, apoio e reconhecimento.

Gramigna (2007) complementa que a produtividade não é resultado apenas do esforço individual, mas da sinergia entre clima, cultura, liderança e estrutura organizacional. Empresas que compreendem essa complexidade e investem de forma integrada em gestão de pessoas colhem os melhores resultados.

3 METODOLOGIA

Este capítulo descreve os procedimentos metodológicos utilizados para o desenvolvimento deste trabalho, cuja finalidade é compreender, com base na literatura existente e na realidade prática de uma organização, a influência da gestão eficiente de pessoas sobre o clima organizacional e a produtividade no ambiente de trabalho.

3.1 TIPO DE PESQUISA

Esta pesquisa é de natureza aplicada, pois visa gerar conhecimento útil para a prática organizacional, especialmente nas áreas de gestão de pessoas e comportamento organizacional (GIL, 2010).

Quanto à abordagem, trata-se de uma pesquisa qualitativa, uma vez que não se baseia em dados estatísticos, mas sim na interpretação e análise de conceitos, teorias, percepções e práticas observadas. Também será adotado o procedimento de estudo de caso, conforme Yin (2005), por permitir a investigação aprofundada de um fenômeno dentro de seu contexto real. A escolha dessa estratégia possibilita compreender como as práticas de gestão influenciam o clima organizacional de forma concreta, por meio da observação direta de uma empresa específica.

3.2 QUANTO AOS OBJETIVOS

A pesquisa possui caráter exploratório e descritivo. É exploratória porque busca aprofundar o entendimento sobre um fenômeno ainda pouco tratado de forma integrada: a relação entre clima, liderança e produtividade. É descritiva porque tem como propósito apresentar e discutir as principais teorias, modelos e práticas de gestão relacionadas ao tema, bem como observar como esses conceitos se manifestam na realidade organizacional estudada.

3.3 PROCEDIMENTOS TÉCNICOS

Os procedimentos adotados correspondem à pesquisa bibliográfica, baseada no levantamento e análise de obras acadêmicas, artigos científicos, livros,

dissertações e outros materiais publicados que abordam os temas: clima organizacional, gestão de pessoas, teorias da motivação, liderança e produtividade. Além disso, foi realizado um estudo de caso em uma empresa do setor têxtil localizada em Caruaru-PE, que possui ao total 13 funcionários. Esta empresa passou a ter práticas estruturadas de gestão de pessoas e nela foi aplicado um questionário com os colaboradores ao início do trabalho de consultoria de gestão de pessoas e após 3 meses do início das atividades, para avaliar suas percepções sobre o clima organizacional, a atuação da liderança e o impacto dessas variáveis no ambiente de trabalho.

De acordo com Lakatos e Marconi (2010), a pesquisa bibliográfica permite ao pesquisador conhecer as contribuições científicas já existentes sobre determinado assunto, favorecendo o aprofundamento teórico e a análise crítica dos conceitos envolvidos. Já o estudo de caso, conforme Yin (2005), é recomendado quando se busca compreender fenômenos contemporâneos em profundidade, dentro do seu contexto real, especialmente quando os limites entre fenômeno e contexto não estão claramente definidos.

3.4 DELIMITAÇÃO DAS FONTES

As fontes consultadas para o desenvolvimento deste trabalho foram selecionadas com base em sua relevância acadêmica e atualidade. Incluem autores clássicos como Chiavenato, Robbins, Gil, Fleury, Maslow, Herzberg e McClelland, além de artigos extraídos de bases como SciELO, Google Scholar e repositórios institucionais.

3.5 FORMA DE ANÁLISE DOS DADOS

A análise será realizada por meio da análise de conteúdo teórico, organizando as informações em categorias que possibilitem refletir sobre os principais fatores que conectam a gestão de pessoas ao clima organizacional e à produtividade. O conteúdo será interpretado com base no cruzamento de diferentes autores e visões. No caso do estudo de caso, os dados coletados por meio dos questionários serão analisados qualitativamente, permitindo identificar padrões, percepções recorrentes

e possíveis lacunas entre teoria e prática, promovendo uma abordagem crítica e reflexiva.

3.6 CONTEXTO DO CASO

Em um primeiro momento dados foram coletados através de um questionário, estruturado com perguntas abertas e fechadas, entre os dias 5 e 9 de maio de 2025, onde se obteve 100% da amostra, contando a empresa com o total de 13 funcionários. Logo após a aplicação desta pesquisa, práticas estruturadas de gestão começaram a ser implementadas e num segundo momento, em média 3 meses após, os funcionários foram submetidos a uma nova avaliação, de forma a identificar-se a percepção sobre o clima organizacional e os impactos das ações de liderança e gestão adotadas internamente.

A empresa objeto deste estudo de caso está localizada no município de Caruaru, no estado de Pernambuco, cidade que, segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), conta com aproximadamente 450.408 habitantes em 2025, com base nas estimativas do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). Caruaru é reconhecida como um dos maiores municípios do interior pernambucano e possui expressiva relevância econômica regional, especialmente por integrar o Polo Têxtil do Agreste, um dos mais importantes do Nordeste brasileiro, responsável pela geração de emprego, renda e desenvolvimento local.

A organização analisada atua no ramo têxtil, inserida no contexto produtivo característico do Polo Têxtil do Agreste. Sua estrutura administrativa é composta por dois sócios administradores, responsáveis pelas decisões estratégicas e operacionais, e por treze colaboradores, distribuídos em três setores principais: produção, comercial e controle de qualidade. Destaca-se que o maior número de colaboradores se encontra concentrado no setor de produção, totalizando oito funcionários, enquanto os demais setores possuem equipes reduzidas.

Essa configuração organizacional, marcada por equipes enxutas e pela proximidade entre gestão e colaboradores, influencia diretamente a dinâmica de trabalho e torna o clima organizacional um fator relevante para o desempenho, a produtividade e a qualidade dos processos internos. Dessa forma, a empresa

apresentou-se como um campo pertinente para a realização do presente estudo de caso.

A intervenção realizada ocorreu de forma próxima e contínua, uma vez que foi conduzida por meio de uma empresa de consultoria organizacional da qual a pesquisadora é proprietária. A empresa possui CNPJ ativo desde 2023, tendo iniciado sua atuação efetiva na área de consultoria em gestão de pessoas e clima organizacional em novembro de 2024, com foco em diagnóstico organizacional, estruturação de processos, desenvolvimento de lideranças, pesquisas de clima organizacional e implementação de ações voltadas à melhoria do ambiente de trabalho e da produtividade.

Essa condição possibilitou um acompanhamento direto da realidade organizacional, permitindo a coleta de dados qualitativos consistentes, bem como a participação direta na elaboração, execução e monitoramento das ações de intervenção implementadas ao longo do período analisado. Ressalta-se que todas as etapas do estudo foram conduzidas de maneira ética e profissional, respeitando os princípios da pesquisa científica.

Por fim, informa-se que não serão divulgadas informações adicionais que possibilitem a identificação da empresa, tais como razão social, nome fantasia ou dados estratégicos, com o objetivo de preservar a imagem institucional, a confidencialidade das informações e os princípios éticos que regem os estudos de caso em ambientes organizacionais.

4 RESULTADOS E ANÁLISES

Neste capítulo, são apresentados os resultados obtidos a partir da pesquisa aplicada na empresa e das análises realizadas durante o processo de intervenção. Inicialmente, serão discutidos os principais achados do diagnóstico organizacional, evidenciando como os colaboradores percebem o clima, a comunicação interna, a liderança, a organização dos processos e a distribuição de tarefas. Em seguida, são analisados os impactos das melhorias implementadas ao longo de três meses, com destaque para os avanços na eficiência operacional, na redução de erros e no fortalecimento do engajamento da equipe. Assim, este capítulo reúne tanto a análise inicial quanto a avaliação dos resultados após as ações propostas, permitindo compreender de forma clara como as intervenções contribuíram para o desenvolvimento organizacional.

4.1 ANÁLISE DIAGNÓSTICA DO CLIMA ORGANIZACIONAL

De início, ao iniciar-se os trabalhos com a empresa em questão, foi aplicado uma pesquisa que internamente nomeou-se como “Como é trabalhar aqui?”. Esta pesquisa ajuda a compreender melhor como é o dia a dia de trabalho dentro da organização na visão daqueles que vivem isto na prática, desta maneira foi possível compreender como os processos funcionam, o que está bom e aquilo que pode ser melhorado. As respostas nesta primeira aplicação do questionário foram anônimas, de forma a garantir confiabilidade e segurança aos funcionários de que as mesmas seriam utilizadas exclusivamente para fins de melhoria, a fim de não gerar nenhum tipo de apreensão de que as respostas pudessesem de alguma forma prejudicá-los no ambiente laboral.

O questionário possui 18 perguntas, divididas em 5 blocos. Sendo estes blocos: 'Funcionamento da empresa no dia a dia'; 'Comunicação e liderança'; 'Ambiente e sentimento de pertencimento'; 'Satisfação e permanência na empresa' e 'Sugestões e melhorias'.

O primeiro bloco contou com 6 perguntas, sendo elas 4 abertas e duas de múltipla escolha. A primeira pergunta da pesquisa é: Como você descreveria o jeito

da empresa funcionar? (Exemplo: Como as pessoas se tratam? Como é o ritmo de trabalho? Como as decisões são tomadas?)

As respostas dos colaboradores a esta questão revelam que o funcionamento diário da empresa é percebido, de modo geral, como positivo, marcado principalmente por bom relacionamento interpessoal, respeito mútuo e um ambiente colaborativo. A maioria relata que as pessoas se tratam bem, que há disposição para ajudar os colegas e que o ambiente de trabalho é considerado tranquilo e agradável.

Quanto ao ritmo de trabalho, os participantes descrevem variações: em alguns momentos o ritmo é calmo, enquanto em outros é mais corrido, o que é entendido como natural para o tipo de atividade desempenhada. Alguns apontam que o ritmo pode se tornar puxado devido ao pouco tempo disponível para execução das tarefas e à necessidade de maior integração entre setores.

Sobre a tomada de decisões, parte dos colaboradores percebe que elas são feitas de forma participativa, com espaço para opiniões da equipe. Entretanto, surgem apontamentos de que, em alguns casos, as decisões são tomadas de maneira individual, o que pode afetar o fluxo do trabalho e gerar necessidade de ajustes rápidos na produção.

Também surgiram menções pontuais a conflitos isolados, considerados normais e geralmente resolvidos no próprio local de trabalho por meio de conversas e alinhamentos. Os relatos indicam que, apesar desses episódios, o clima permanece positivo e o grupo demonstra capacidade de manter uma convivência harmoniosa.

A segunda pergunta trata do que é mais valorizado dentro da empresa (ex: Pontualidade? Compromisso? Resultados? Trabalho em equipe? Obediência às regras?). As respostas indicam que os colaboradores percebem como principais valores da empresa fatores como compromisso, resultados e trabalho em equipe. Esses três elementos aparecem de forma recorrente e são citados como fundamentais para o bom funcionamento das atividades e para o crescimento da organização. A pontualidade também surge com frequência, sendo entendida como um aspecto essencial do comportamento profissional esperado.

Os participantes reconhecem que, embora vários dos exemplos apresentados sejam considerados importantes, o foco maior recai sobre a produção de bons resultados, a qualidade do trabalho e a sinergia entre os membros da equipe. Alguns colaboradores destacam que a boa divisão de tarefas e a organização interna são fatores que podem contribuir para que esses valores se concretizem na prática.

As demais perguntas deste bloco reforçam a percepção geral de que a equipe mantém boas relações e atua de forma colaborativa, ainda que existam desafios específicos. Na Pergunta 3, que investigou se as pessoas trabalham bem juntas, sete colaboradores afirmaram que sim, enquanto outros seis responderam “mais ou menos”, indicando que a cooperação pode variar conforme a área ou contexto. Já a Pergunta 4, sobre o que acontece quando alguém erra, apresentou um resultado bastante positivo: a maioria (10 participantes) relatou que a pessoa é ouvida e orientada, sugerindo um ambiente que privilegia o aprendizado e o desenvolvimento; respostas pontuais indicam que “depende do erro” ou que o entrevistado “nunca viu acontecer”.

Nas perguntas abertas, os colaboradores destacam que o que mais apreciam no funcionamento da empresa (Pergunta 5) está relacionado ao **companheirismo**, à disposição para ajudar, à boa convivência, à abertura para diálogo com a liderança, ao ambiente organizado, às bonificações e ao fato de que conflitos são resolvidos com conversa.

Por outro lado, a Pergunta 6, sobre o que mudaria no funcionamento da empresa, trouxe sugestões voltadas principalmente à melhoria da organização dos processos, comunicação interna, prazos de entrega, alinhamento entre setores, além da necessidade de mais reuniões para reforço das regras e combinados.

O bloco de perguntas sobre comunicação e liderança revela uma percepção predominantemente positiva por parte dos colaboradores, embora com pontos de atenção importantes. A maioria dos funcionários (9 de 13) afirma sentir que a liderança escuta e valoriza suas opiniões, indicando abertura ao diálogo e disponibilidade para acolher sugestões. Entretanto, três participantes relatam que isso acontece apenas “às vezes”, o que sugere certa inconsistência na prática comunicacional, e um colaborador afirma não saber dizer, denotando possível distanciamento ou baixa interação com as lideranças.

Quando avaliadas as informações internas, os resultados mostram maior fragilidade: a maior parte dos entrevistados (7 funcionários) considera que as informações chegam de forma clara e no tempo certo apenas “mais ou menos”, enquanto cinco afirmam que sim e um relata que não recebe informações adequadas. Esse cenário indica que, embora exista esforço de comunicação, ainda há desafios na clareza, no fluxo e no alinhamento entre setores.

Por fim, a percepção sobre o exemplo dado pela liderança no dia a dia é amplamente positiva, com nove colaboradores afirmindo que os líderes dão bom exemplo e quatro indicando que isso ocorre apenas às vezes. Essa combinação reforça que os comportamentos da liderança são, no geral, coerentes com o esperado, mas que ainda há momentos de oscilação na postura exemplar.

Assim, a síntese do bloco evidencia que a empresa possui lideranças acessíveis e bem avaliadas, mas enfrenta pontos de atenção na comunicação interna, especialmente no que diz respeito à consistência, clareza e regularidade das informações.

Os resultados deste bloco indicam que os colaboradores possuem uma percepção amplamente positiva em relação ao ambiente de trabalho e ao sentimento de pertencimento. A grande maioria dos participantes (10 de 13) afirma que realmente se sente parte da empresa, enquanto dois relatam sentir isso apenas “mais ou menos” e um colaborador aponta não se sentir tão integrado. Esses dados sugerem que o senso de pertencimento é forte, ainda que existam experiências isoladas de menor identificação.

Quanto ao ambiente entre colegas, as percepções também são predominantemente favoráveis: nove funcionários descrevem o ambiente como respeitoso e colaborativo, reforçando a ideia de boa convivência e apoio mútuo. Outros quatro mencionam que “tem gente que ajuda e outros nem tanto”, indicando que, embora o clima geral seja positivo, o nível de colaboração pode variar entre indivíduos ou setores.

A sensação de ser tratado com respeito aparece como um ponto muito sólido dentro da empresa. Doze colaboradores afirmam que sempre são tratados com respeito, enquanto apenas um responde que isso ocorre na maioria das vezes, não havendo registros de percepções negativas mais intensas. Esse resultado aponta

para uma cultura organizacional que favorece relações saudáveis, respeito entre colegas e interações construtivas.

De forma geral, o bloco revela um ambiente de trabalho acolhedor, colaborativo e baseado em respeito, com alto nível de pertencimento e poucas divergências perceptíveis entre os colaboradores.

O bloco referente à satisfação e permanência demonstra que os colaboradores possuem, de modo geral, uma percepção positiva em relação ao trabalho e ao futuro na empresa. Na pergunta sobre gostar de trabalhar no local, nove participantes afirmam que gostam bastante, enquanto quatro dizem que gostam, mas reconhecem que existem aspectos que lhes causam incômodo. Já sobre a perspectiva de permanência nos próximos dois anos, oito colaboradores afirmam que se veem na empresa, e os demais (cinco) respondem “talvez”, indicando alguma incerteza, ainda que não haja rejeição clara à permanência.

As respostas abertas permitem compreender o que mais motiva os funcionários a continuarem na organização. Entre os principais fatores citados estão: o ambiente de trabalho saudável e climatizado, o bom relacionamento, a forma respeitosa como são tratados, a carga horária (de segunda a sexta), o salário pago em dia, as oportunidades de aprendizado, a praticidade das rotinas, o trabalho em equipe, além da percepção de que a empresa está crescendo e de que há espaço para desenvolvimento pessoal e profissional. Muitos também destacam sentir-se bem no local, acreditam nas melhorias recentes e valorizam o conhecimento adquirido.

Quando questionados sobre o que os faria sair da empresa, a maior parte relata não ter motivos concretos, mencionando que só deixariam o trabalho caso abrissem o próprio negócio ou recebessem uma oportunidade alinhada a objetivos pessoais.

Entretanto, algumas respostas apontam possíveis fatores que poderiam influenciar uma saída, como falta de reconhecimento, desvalorização, má distribuição de tarefas, cobrança desigual entre setores e falhas no gerenciamento. Também foi mencionado que situações de desrespeito ou coerção seriam razões para buscar outro emprego.

De modo geral, o bloco revela um quadro de alta satisfação, boa convivência e identificação com o trabalho, ainda que existam pontos de atenção relacionados à gestão de tarefas e ao reconhecimento, que podem impactar a intenção de permanência para parte dos colaboradores.

O bloco final, composto por duas perguntas abertas, buscou identificar sugestões dos colaboradores para melhorar o ambiente de trabalho, bem como mensagens direcionadas à liderança. De modo geral, as respostas evidenciam que os funcionários reconhecem os avanços já conquistados, mas ainda identificam oportunidades importantes de melhoria.

Entre as sugestões mais recorrentes, destacam-se a necessidade de aperfeiçoar a comunicação interna, promovendo diálogo mais consistente entre liderança e equipe, bem como entre os próprios líderes. Também surgem pontos ligados à infraestrutura, como a instalação de ar-condicionado no estoque, aumento do número de tomadas, além de reforços na limpeza, organização e melhor divisão das atividades entre os setores. Alguns colaboradores mencionam demandas operacionais, como a contratação de um cortador, melhoria no controle de estoque e ajustes no processo de fechamento de vendas, além da importância de confiar mais na equipe e alinhar expectativas de cobrança, especialmente considerando o tamanho reduzido do time.

As mensagens à liderança revelam um sentimento predominante de gratidão, valorização e reconhecimento pelos esforços dos gestores e pelas melhorias já implementadas. Muitos colaboradores expressam satisfação por se sentirem acolhidos e respeitados, afirmando que gostam de trabalhar na empresa e reconhecem a evolução recente dos processos. Entre os conselhos apresentados, aparecem orientações para que a liderança observe mais de perto cada colaborador, evite cobranças excessivas e continue investindo em transparência, organização e um relacionamento respeitoso. Os funcionários reforçam que acreditam no potencial de crescimento da empresa e desejam que os líderes continuem atuando de forma humana, acessível e participativa.

De forma geral, este bloco revela um clima de apreço pela liderança e um forte vínculo emocional com a empresa, acompanhado de sugestões construtivas

que apontam para o aprimoramento contínuo da comunicação, da infraestrutura e da gestão dos processos internos.

4.2 INTERVENÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Diante desta pesquisa, foi elaborado um plano prático com soluções de melhoria que foram aplicadas gradativamente ao longo de 3 meses. Segue abaixo, os pontos de melhoria elencados para cada fator analisado na organização.

Quadro 1- Fatores e ações de melhoria.

Fator	Ação de melhoria
Comunicação	<ul style="list-style-type: none"> • Reavaliação dos meios de comunicação. • Criação de um novo sistema (canal) de comunicação entre setores. • Integração por meio de eventos a fim de integrar colaboradores. • Promoção de reuniões periódicas de alinhamento para demonstração de resultados.
Organização	<ul style="list-style-type: none"> • Documentação de processos. • Padronização e monitoramento.
Distribuição de tarefas	<ul style="list-style-type: none"> • Descrição de cargos • Contrato de expectativa
Participação	<ul style="list-style-type: none"> • Criação de mais oportunidades de trabalho em equipe. • Desenvolvimento de grupos de trabalho para acompanhar os resultados, participando mensalmente de reuniões com os gestores para discutir o que foi levantado. • Divulgação de resultados de pesquisas de clima para todos os colaboradores da empresa.
Desenvolvimento	<ul style="list-style-type: none"> • Criação de programas de treinamento setoriais.

Fonte: Autora (2025).

Ao longo dos três meses de intervenção, foram executadas as ações citadas anteriormente, priorizando os fatores que apareceram como mais sensíveis na pesquisa inicial, sendo eles: comunicação, organização e distribuição de tarefas. Embora o clima organizacional, de forma geral, tenha se mostrado positivo, os colaboradores apontaram falhas nesses aspectos, especialmente relacionadas à clareza das informações, padronização de processos e divisão de atividades. Diante disso, as ações iniciais foram direcionadas justamente para esses pontos, de forma estruturada e progressiva, conforme descrito a seguir.

No fator de reavaliação dos meios de comunicação, primeiramente, foi realizada uma análise completa dos canais de comunicação utilizados pela empresa, identificando falhas como mensagens que não chegavam a todos, falta de clareza no repasse de informações e ausência de padronização. Com base nesse diagnóstico, o setor comercial passou a utilizar exclusivamente o WhatsApp como canal formal de comunicação, enquanto, os setores de produção e qualidade, por compartilharem o mesmo espaço físico, mantiveram uma comunicação presencial mais fluida, aproveitando a proximidade para repasses rápidos. O grupo geral de WhatsApp foi mantido, passando a ser usado para comunicados oficiais.

Houve a identificação de criação de novos canais, sendo estes, o quadro de avisos e o kanban interno. O quadro de avisos interno no ambiente de trabalho possuía a função de: reunir avisos gerais, destacar mudanças de processo, registrar lembretes operacionais e permitir que todos acompanhassem o andamento do fluxo produtivo. Assim, colaboradores de todos os setores passaram a ter acesso às informações essenciais, reduzindo ruídos e desalinhamentos.

Além disso, durante o período de intervenção, foram promovidas atividades leves de integração, como conversas coletivas, dinâmicas curtas e momentos de alinhamento, realizadas mensalmente. O objetivo destas foi fortalecer vínculos entre os setores, reduzir ruídos de comunicação e estimular cooperação entre equipes.

Conforme destacado na pesquisa, alguns colaboradores evidenciaram a necessidade de reuniões periódicas para facilitar o fluxo comunicativo, sendo assim, instauramos reuniões gerais mensais, com apresentação de resultados e direcionamentos pelos proprietários e reuniões quinzenais entre setores, para alinhamento das rotinas. Nesses encontros, os colaboradores tiveram abertura para

apresentar dúvidas, sugestões e percepções, tornando o processo comunicacional mais transparente e participativo.

No fator organização, para melhorar o fluxo de trabalho e reduzir retrabalho, foram desenvolvidas ações voltadas à formalização e padronização de procedimentos.

Uma das primeiras etapas foi registrar de forma clara os processos produtivos e administrativos. Essa documentação passou a detalhar: etapas de cada processo, responsáveis, prazos e instruções essenciais. A formalização serviu como guia de referência para todos os setores, reduzindo dúvidas e trazendo maior segurança operacional.

Com a documentação pronta, iniciou-se a padronização das atividades. Uma funcionária mais antiga do setor de produção foi designada para apoiar a implementação dos padrões, incluindo: checklists de execução, protocolos operacionais, combinados gerais de comportamento e fluxo de trabalho. Essa padronização trouxe maior consistência às entregas e reduziu falhas recorrentes.

A funcionária responsável também passou a realizar o monitoramento diário das atividades. Embora não tenha sido formalmente nomeada líder, recebeu um adicional salarial pela responsabilidade, servindo como preparação para uma futura função de liderança.

Esse acompanhamento possibilitou uma identificação mais rápida de erros e gargalos, correções durante o processo e maior previsibilidade no fluxo produtivo.

As pesquisas indicaram sensação de sobrecarga em alguns colaboradores e falta de clareza sobre as responsabilidades individuais. Para resolver essas questões, duas ferramentas foram implantadas: descrição de cargos e contrato de expectativas.

Foi elaborado um documento oficial descrevendo cada função da empresa, incluindo: responsabilidades, metas, rotinas diárias e limites de atuação, sendo nomeado este documento de descrição de cargos. Essa descrição foi apresentada em uma reunião geral para que todos compreendessem seus papéis e os dos demais, diminuindo sobreposições e desigualdades na distribuição de tarefas.

Junto à descrição de cargos, os colaboradores receberam um contrato de expectativas, um documento interno, sem validade jurídica, registrando: metas específicas, indicadores básicos de desempenho, responsabilidades individuais e critérios de cobrança e avaliação. Todos assinaram e receberam uma via, garantindo clareza sobre o que a empresa espera de cada colaborador e reforçando o compromisso mútuo entre empresa e funcionário.

Com o objetivo de fortalecer o sentimento de pertencimento e ampliar o envolvimento dos colaboradores nas decisões internas, foram realizadas as seguintes ações: Criação de oportunidades de trabalho em equipe, participação nas reuniões mensais e divulgação transparente dos resultados.

Grupos menores foram formados para acompanhamento de metas e indicadores, incentivando colaboração entre setores e dando maior protagonismo aos colaboradores. Os colaboradores passaram a participar das reuniões com os gestores, trazendo percepções do dia a dia e contribuindo para tomadas de decisão e melhorias contínuas. Os resultados da pesquisa de clima passaram a ser apresentados de forma clara, reforçando: o diagnóstico inicial, os avanços obtidos, a importância do papel dos colaboradores no processo de transformação. Isso aumentou o engajamento e a percepção de valorização.

Para apoiar o crescimento profissional dos colaboradores, foi criado um programa básico de treinamentos setoriais. Este cronograma de treinamentos foi elaborado conforme as necessidades identificadas, incluindo: padronização de processos, boas práticas operacionais, manuseio de sistemas, postura profissional, treinamento de fechamento de vendas para o setor comercial e alinhamento comportamental.

Os treinamentos foram ministrados pela equipe de consultoria e ocorreram quinzenalmente, alinhados às visitas periódicas à operação. Como resultado, observou-se: redução de erros operacionais, maior segurança na execução das tarefas, fortalecimento das competências individuais e do trabalho em equipe.

Cerca de três meses após a implementação das ações de melhoria, foi realizada uma reunião geral com os colaboradores, acompanhada de uma nova pesquisa interna com o objetivo de identificar se as mudanças aplicadas haviam

gerado impacto positivo no clima organizacional, na comunicação e na eficiência dos processos.

Para essa avaliação, foi aplicado um questionário simples composto por três perguntas diretas, buscando captar de maneira objetiva a percepção dos funcionários sobre o período de intervenção. De forma geral, os resultados foram bastante positivos. A maior parte dos colaboradores afirmou perceber uma melhora significativa no clima organizacional, indicando que o ambiente de trabalho se tornou mais leve, mais organizado e mais colaborativo. No que diz respeito à comunicação interna, a maioria também relatou que as informações passaram a chegar de forma mais clara, com menos ruídos e dentro do tempo adequado, especialmente após a criação do quadro de avisos e das reuniões periódicas.

Em relação aos processos de trabalho, praticamente todos os participantes relataram perceber maior organização, fluidez e eficiência nas atividades diárias, destacando que a documentação dos processos, o alinhamento das funções e o monitoramento mais próximo contribuíram para tornar o trabalho mais previsível e menos sujeito a erros.

Durante a reunião geral realizada para a apresentação dos avanços e coleta de feedbacks, os colaboradores tiveram a oportunidade de expressar suas percepções de maneira aberta. Os relatos foram, em sua maioria, extremamente positivos. Os funcionários destacaram que as mudanças implementadas ao longo dos meses tornaram a rotina mais clara, reduziram as incertezas e facilitaram a colaboração entre setores. Muitos afirmaram sentir-se mais à vontade para se comunicar, tirar dúvidas e expressar sugestões, reforçando o sentimento de pertencimento e fortalecendo a confiança na liderança. Outro ponto muito mencionado foi a percepção de que os fluxos de trabalho ficaram mais ágeis e estruturados, o que proporcionou maior segurança na execução das tarefas e diminuição de conflitos operacionais.

Além das melhorias subjetivas relacionadas ao clima, a empresa também apresentou avanços práticos e mensuráveis. A partir da padronização das rotinas, da documentação dos processos e da clarificação das responsabilidades, diversos erros que anteriormente eram frequentes, como atrasos na entrega de pedidos maiores, falhas na conferência, inconsistências no setor de qualidade e retrabalhos

por falhas de comunicação foram praticamente eliminados ao final do terceiro mês. Essa redução significativa de falhas tornou o fluxo de trabalho mais rápido e permitiu que a operação funcionasse de forma mais integrada e eficiente.

Como consequência desse amadurecimento organizacional, foi observado um impacto direto nos resultados da empresa, que registrou um aumento superior a 26% na receita. Esse crescimento está diretamente relacionado à melhoria operacional e ao fortalecimento do clima organizacional, evidenciando que as ações implementadas produziram efeitos concretos tanto no bem-estar dos colaboradores quanto no desempenho financeiro da organização.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste trabalho foi investigar, como a gestão eficiente de pessoas, o clima organizacional e a produtividade estão interligados nas empresas. Através de uma análise teórica de autores renomados na área de administração e gestão de pessoas, consegue-se entender de maneira mais profunda como esses três elementos se relacionam e impactam diretamente os resultados das organizações.

A literatura indica que o clima organizacional exerce uma influência crucial sobre o comportamento dos colaboradores. Ele reflete a percepção coletiva dos membros da organização em relação ao ambiente de trabalho, ao tratamento que recebem, ao treinamento, às políticas da empresa, ao estilo de liderança e à comunicação interna.

Segundo Chiavenato (2005, p. 256), o clima organizacional representa a atmosfera psicológica interna que os membros da organização percebem coletivamente. Ele influencia comportamentos, atitudes e níveis de motivação dos colaboradores.

Durante a fundamentação teórica, ficou claro que ambientes organizacionais com um clima positivo promovem a confiança, a cooperação e o sentimento de pertencimento entre os colaboradores, refletindo nos resultados da empresa. Em contrapartida, climas tóxicos ou negligenciados pela gestão tendem a gerar comportamentos disfuncionais, como absenteísmo, alta rotatividade, conflitos interpessoais e baixo desempenho. Essa constatação reforça a importância de realizar diagnósticos regulares do clima organizacional e de implementar medidas estratégicas que ajudem a criar um ambiente mais saudável e produtivo.

Robbins (2010) destaca que um ambiente organizacional positivo contribui para o desempenho elevado das equipes e melhora significativamente os indicadores de satisfação interna (Robbins, 2010, p. 142).

Nesse cenário, a gestão de pessoas se destaca como uma função organizacional que é tanto estratégica quanto multifacetada, com um impacto que

vai muito além da simples administração de recursos humanos. Segundo Marras (2012), a gestão de pessoas moderna deve ser vista como um conjunto de práticas focadas na atração, retenção, desenvolvimento e valorização de talentos, criando um ambiente que favorece o crescimento tanto coletivo quanto individual.

A maneira como a gestão atua é crucial para a forma como os colaboradores enxergam a organização e seu papel nela.

Segundo Gil (2010, p. 24), a gestão de pessoas moderna envolve o alinhamento das políticas organizacionais com a valorização e desenvolvimento dos colaboradores, tendo como pilares a ética, a participação e o comprometimento.

O gestor, nesse contexto, não é apenas um supervisor de tarefas, mas se transforma em um líder, mentor, facilitador e incentivador de relações e resultados. Modelos de liderança participativa e transformacional, como sugerido por Bass (1985) e reforçado por Robbins (2010), ajudam a fortalecer o clima organizacional, promovendo engajamento, autonomia e colaboração nas equipes.

Além disso, a literatura mostra que líderes que desenvolvem habilidades gerenciais, como escuta ativa, visão sistêmica, empatia, atenção às emoções e tomada de decisão assertiva, costumam alcançar melhores resultados com suas equipes. Como destacam Gramigna (2007) e Freitas e Odelius (2018), essas competências são fundamentais para enfrentar os desafios organizacionais atuais, como diversidade, inovação, trabalho híbrido, mudanças de mercado e a necessidade constante de adaptação.

Ao explorar as teorias da motivação, fica claro como as diferentes necessidades e perfis individuais moldam o engajamento dos colaboradores nas atividades da organização. A famosa teoria da hierarquia das necessidades de Maslow (1954) oferece uma visão ampla sobre o que impulsiona as pessoas, desde suas necessidades mais básicas até a busca por realização pessoal. Herzberg (1966) traz uma distinção importante entre fatores higiênicos e motivacionais, ressaltando que apenas os fatores motivacionais são capazes de gerar satisfação e motivação genuína no trabalho. Por outro lado, McClelland (1961) oferece uma perspectiva mais prática, sugerindo que as pessoas são movidas por necessidades

de realização, pertencimento e poder, e que essas motivações podem variar de um indivíduo para outro.

Quando aplica-se essas teorias ao ambiente organizacional, fica evidente a importância de práticas de gestão que sejam mais humanizadas, personalizadas e atentas às particularidades de cada colaborador. Um gestor que entende o que motiva sua equipe consegue alinhar as metas da organização com os interesses pessoais, criando um ambiente de trabalho mais produtivo e harmonioso.

Por último, ao discutir a produtividade no local de trabalho, o estudo revelou que ela é resultado da interação de vários fatores, sendo o clima organizacional e a gestão de pessoas dois dos mais importantes. A produtividade não deve ser vista apenas como eficiência operacional, mas sim como a capacidade da organização de gerar valor através do engajamento e da contribuição significativa de seus colaboradores.

Para Chiavenato (2005, p. 311), a produtividade é resultado direto das interações entre indivíduos e sistemas dentro da organização, sendo impactada pelo estilo de liderança, clima organizacional e percepção de justiça nas relações de trabalho.

As análises mostram que empresas que cultivam ambientes organizacionais positivos, com lideranças inspiradoras, comunicação clara, reconhecimento e oportunidades de crescimento e desenvolvimento, tendem a alcançar melhores índices de desempenho, inovação e retenção de talentos. Nesse contexto, a produtividade é o resultado de um esforço contínuo para valorizar o capital humano.

Robbins (2010) também reforça que a motivação no trabalho deve ser constantemente alimentada pela percepção de valorização, pelo reconhecimento de conquistas e pelo sentimento de pertencimento à equipe" (p. 118), mostrando que o desempenho está profundamente ligado às relações humanas no ambiente de trabalho.

Diante disso, pode-se afirmar que uma gestão eficaz de pessoas é fundamental para criar um ambiente organizacional positivo e, por consequência,

aumentar a produtividade nas empresas. As ações dos gestores, a cultura que a empresa promove, os estilos de liderança e a atenção às necessidades individuais são fatores cruciais para construir um ambiente de trabalho saudável, sustentável e focado em resultados.

Portanto, é possível concluir que a humanização na gestão, a escuta ativa e a valorização das pessoas não são apenas modismos, mas sim princípios essenciais para organizações que buscam crescer de maneira ética, sustentável e inovadora no mundo atual.

Diante de toda a análise teórica apresentada e da investigação prática realizada na empresa estudada, é possível responder de forma objetiva à pergunta de pesquisa que orientou este trabalho: De que forma a gestão eficiente de pessoas pode influenciar o clima organizacional e, consequentemente, impactar a produtividade dentro das empresas? Os resultados demonstram que a gestão de pessoas exerce influência direta e significativa no clima organizacional, por meio de práticas de comunicação, liderança, organização de processos, distribuição de tarefas e valorização dos colaboradores. Quando essas práticas são estruturadas de maneira estratégica e humanizada, o clima organizacional se torna mais positivo, favorecendo o engajamento, a cooperação e o desempenho dos funcionários.

Assim, o objetivo geral do trabalho de analisar como a gestão eficiente de pessoas influencia o clima organizacional e a produtividade foi plenamente alcançado. Os objetivos específicos também foram atendidos, uma vez que foi possível: investigar como os comportamentos da gestão moldam o clima percebido pelos colaboradores; identificar os principais fatores do clima organizacional que impactam o desempenho; analisar como estilos de liderança influenciam a motivação e a produtividade das equipes; e propor recomendações práticas capazes de melhorar a gestão e os resultados da empresa. A aplicação da intervenção no ambiente estudado, bem como a análise dos feedbacks coletados, reforçou as evidências encontradas na literatura.

Conclui-se, desta maneira, que empresas que investem em uma gestão humanizada, transparente e alinhada a processos organizacionais bem definidos têm maior probabilidade de desenvolver um clima favorável e, consequentemente, alcançar melhores indicadores de produtividade. No caso analisado, as ações

implementadas geraram melhorias significativas na comunicação, na organização dos fluxos de trabalho e na percepção de justiça interna, refletindo em redução de erros operacionais, maior engajamento da equipe e crescimento real nos resultados.

Como todo estudo, este também apresenta limitações. O recorte aplicado foi restrito a uma única empresa de pequeno porte, o que impede generalizações amplas. Além disso, o período de observação, embora suficiente para mudanças perceptíveis, ainda é relativamente curto para medir impactos de longo prazo.

Por fim, recomenda-se que pesquisas futuras ampliem a análise para empresas de diferentes setores e portes, comparando estilos de liderança, modelos de gestão e indicadores de clima organizacional ao longo de períodos maiores. Também seria relevante investigar o papel e impacto de ferramentas tecnológicas e como estas influenciam o clima e a produtividade nas organizações modernas.

REFERÊNCIAS

- BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*. 1. ed. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BASS, Bernard M. *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press, 1985.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso Carlos Corrêa. *Construindo o conceito de competência*. Revista de Administração Contemporânea, v. 8, n. 2, p. 183-196, 2004.
- FREITAS, Marcus Vinícius Vasconcelos de; ODELIUS, Clarice Seixas. *Competências Gerenciais: comportamentos e atributos do gestor eficaz*. Cadernos EBAPE.BR, v. 16, n. 1, p. 35-49, 2018.
- GIL, Antonio Carlos. *Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- GLASSDOOR.** Ranking de melhores empresas para trabalhar no Brasil em 2025, com destaque para o Google e outras organizações, avaliadas por colaboradores em plataforma online. Disponível em: <<https://canaltech.com.br/mercado/google-lidera-ranking-de-melhores-empresas-para-se-trabalhar-no-brasil/>>. Acesso em: 10 mai.2025.
- GRAMIGNA, Maria Rita. *Modelo de gestão por competências: fundamentos, métodos e aplicações*. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth H. *Gestão organizacional: comportamento humano*. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- HERZBERG, Frederick. *The motivation to work*. New York: John Wiley & Sons, 1966.
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. *Fundamentos de metodologia científica*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- LUZ, Ricardo. *Clima organizacional: diagnóstico e intervenção organizacional*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.
- MARRAS, Jean Pierre. *Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico*. 14. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.
- MASLOW, Abraham H. *Motivation and personality*. New York: Harper & Row, 1954.
- MCCLELLAND, David C. *The achieving society*. Princeton: Van Nostrand, 1961.

MERCO TALENTO BRAZIL. Nubank figura entre as empresas mais atraentes para trabalhar no Brasil, ocupando posição de destaque em 2025 segundo ranking de reputação e atratividade de talentos. São Paulo, 05 nov. 2025. Disponível em:<<https://international.nubank.com.br/company/nubank-is-the-4th-most-attractive-company-to-work-for-in-brazil/>>. Acesso em: 10 mai. 2025.

ROBBINS, Stephen P. *Comportamento organizacional*. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

SCHEIN, Edgar H. *Organizational culture and leadership*. 4. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2010.

YIN, Robert K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

APÊNDICE A- PESQUISA “COMO É TRABALHAR AQUI?”

Estamos fazendo esta pesquisa para entender melhor como é o dia a dia de trabalho aqui dentro da empresa, na visão de quem vive isso na prática: você.

Queremos saber como as coisas funcionam, o que está bom e o que pode melhorar. Sua opinião é muito importante para que possamos construir juntos um ambiente de trabalho mais saudável, respeitoso e produtivo para todos.

As respostas são anônimas e serão usadas apenas para ajudar na melhoria da empresa. Fique à vontade para ser sincero(a) e compartilhar suas ideias.

Bloco 1 – Como é o jeito da empresa funcionar no dia a dia?

1. Como você descreveria o jeito da empresa funcionar no dia a dia?
(*Exemplo: Como as pessoas se tratam? Como é o ritmo de trabalho? Como as decisões são tomadas?*)

2. O que é mais valorizado aqui dentro?
(*Exemplo: Pontualidade? Compromisso? Resultados? Trabalho em equipe? Obediência às regras?*)

3. Você sente que as pessoas aqui trabalham bem juntas?

- Sim, a maioria coopera bem
- Mais ou menos, depende da área
- Não muito, tem bastante conflito
- Não sei dizer

4. O que acontece quando alguém erra?

- A pessoa é escutada e orientada
- Depende do erro
- Geralmente é criticada ou punida
- Nunca vi acontecer

5. O que você mais gosta no jeito da empresa funcionar?

6. O que você mudaria no jeito da empresa funcionar?

Bloco 2 – Comunicação e Liderança

7. Você sente que a liderança escuta e valoriza a opinião dos funcionários?

- Sim

- Às vezes
- Não muito
- Não sei dizer

8. As informações importantes chegam até você de forma clara e no tempo certo?

- Sim
- Mais ou menos
- Não

9. A liderança dá exemplo no dia a dia?

(Exemplo: faz o que fala, cumpre o combinado, respeita os outros)

- Sim
- Às vezes
- Não

Bloco 3 – Ambiente e Sentimento de Pertencimento

10. Você sente que faz parte da empresa de verdade?

- Sim, me sinto parte importante
- Mais ou menos
- Não muito

11. Como é o ambiente entre colegas?

- Respeitoso e colaborativo
- Tem gente que ajuda, outros nem tanto
- Tem muitos conflitos e desentendimentos

12. Você sente que é tratado com respeito aqui?

- Sempre
- Na maioria das vezes
- Nem sempre

Bloco 4 – Satisfação e Permanência na Empresa

13. Você gosta de trabalhar aqui?

- Sim, gosto bastante
- Gosto, mas tem coisas que me incomodam
- Não muito
- Não gosto

14. Você se vê trabalhando aqui nos próximos 2 anos?

- Sim
- Talvez
- Não

15. O que mais te motiva a continuar na empresa?

16. Se você pensasse em sair da empresa, qual seria o principal motivo?

Bloco 5 – Sugestões e Melhorias

17. O que poderia ser feito para melhorar o ambiente de trabalho?

18. Qual mensagem você gostaria de deixar para a liderança da empresa?

APÊNDICE B – PESQUISA APÓS INTERVENÇÕES

1. Depois das ações implementadas nos últimos três meses, o que você percebeu de mudança no clima organizacional da empresa?
2. Quais das melhorias realizadas mais contribuíram para facilitar seu trabalho ou melhorar o ambiente? Explique como isso te impactou.
3. Hoje, como você descreveria sua satisfação em trabalhar na empresa após as mudanças? O que mais te chama atenção positivamente e o que ainda pode melhorar?