



**CLIMA ORGANIZACIONAL E ENGAJAMENTO: UMA
ANÁLISE ENTRE A TEORIA E A PRÁTICA
ORGANIZACIONAL**

Jordhana Carolina Rodrigues Puglisi
Graduando em Administração pela UniEVANGÉLICA - GO.

Daniel Mendes
Orientador (a) do Trabalho de Conclusão de Curso –GO



RESUMO

A pesquisa analisou como os colaboradores percebem o clima organizacional e o engajamento nas empresas em que atuam, relacionando essas percepções às práticas de gestão de pessoas e aos conceitos estudados em Administração. O estudo caracteriza-se como aberto, sem delimitação de setor específico, tendo como recorte a região de Anápolis, Goiás. A coleta de dados ocorreu por meio de questionário estruturado aplicado via Google Forms, contemplando aspectos como comunicação, reconhecimento, motivação, autonomia e cooperação. A amostra foi composta por 30 trabalhadores de diferentes áreas e empresas, selecionados de forma não probabilística por conveniência, que participaram espontaneamente. Os dados foram organizados em gráficos e submetidos a análise qualitativa e quantitativa descritiva. Os resultados sugerem percepções diversas, indicando avanços em iniciativas de capacitação e cooperação, mas também lacunas significativas em planejamento, comunicação e reconhecimento. A maioria dos participantes relatou queda de motivação e produtividade em decorrência da ausência de práticas consistentes de gestão de pessoas, evidenciando que o discurso organizacional não se converte em ação contínua. Tais dados sugerindo que o fortalecimento do clima organizacional e do engajamento exige uma gestão estratégica de pessoas, orientada por dados e sustentada por práticas consistentes de comunicação, reconhecimento e desenvolvimento humano. O alinhamento entre teoria e prática mostra-se indispensável para a construção de ambientes de trabalho saudáveis e sustentáveis, capazes de preservar conhecimento, elevar desempenho e impulsionar a inovação.

Palavras-chave: Clima organizacional; Engajamento; Gestão de pessoas; Motivação.

ABSTRACT

The research analyzes how employees perceive organizational climate and engagement in the companies where they work, relating these perceptions to people management practices and concepts studied in Administration. The study is characterized as open, without delimiting a specific sector, focusing on the region of Anápolis, Goiás. Data collection was carried out through a structured questionnaire applied via Google Forms, addressing aspects such as communication, recognition, motivation, autonomy, and cooperation. The sample consisted of 30 workers from different areas and companies, selected through non-probabilistic convenience sampling, who participated voluntarily. The data were organized into charts and subjected to qualitative and descriptive quantitative analysis. The results reveal diverse perceptions, indicating progress in training initiatives and cooperation, but also significant gaps in planning, communication, and recognition. Most participants reported decreased motivation and productivity due to the absence of consistent people management practices, showing that organizational discourse does not continuously translate into action. It concludes that strengthening organizational climate and engagement requires strategic people management, guided by data and supported by consistent practices of communication, recognition, and human development. Aligning theory and practice proves essential for building healthier and more sustainable workplaces, capable of preserving knowledge, enhancing performance, and driving long-term innovation.

Keywords: Organizational climate; Engagement; People management; Motivation.



1 INTRODUÇÃO

O ambiente organizacional tem passado por transformações nas últimas décadas, impulsionadas por mudanças sociais, econômicas e tecnológicas que exigem das empresas uma atuação cada vez mais estratégica e adaptável. Nesse contexto, a gestão de pessoas deixa de ocupar um papel meramente operacional para assumir função central na construção de organizações mais inovadoras, competitivas e sustentáveis. A valorização do capital humano passa a ser compreendida como um diferencial essencial para o alcance de resultados consistentes, uma vez que práticas bem estruturadas impactam diretamente o clima organizacional e o engajamento dos colaboradores, influenciando sua motivação, produtividade e capacidade de gerar valor para o negócio.

A literatura destaca que o clima organizacional representa a forma como os colaboradores percebem e interpretam o ambiente de trabalho, sendo um indicador relevante da qualidade das relações internas e da satisfação laboral (Chiavenato, 2019; Pimenta, Oliveira e Queiroz, 2020). De modo complementar, o engajamento corresponde a um estado de envolvimento ativo e positivo dos indivíduos com suas atividades e com a organização, funcionando como elo entre práticas de gestão eficazes e desempenho organizacional (Bakker; Albrecht, 2018; Deci; Ryan, 2020). Ainda que esses conceitos sejam amplamente discutidos na esfera acadêmica e reconhecidos como determinantes para o sucesso organizacional, observa-se que sua aplicação prática nas empresas enfrenta barreiras de natureza estrutural, cultural e estratégica, dificultando a consolidação de políticas consistentes e de longo prazo (Schaufeli, 2022; GPTW, 2024).

Diante desse cenário, é relevante compreender em que medida os conceitos de clima organizacional e engajamento, amplamente abordados na teoria, se refletem na realidade cotidiana das organizações. Considerando que o modo como os trabalhadores percebem o ambiente em que estão inseridos influencia diretamente seu comportamento, desempenho e nível de comprometimento, a presente pesquisa busca analisar essas percepções e relacioná-las às práticas de gestão de pessoas adotadas nas empresas. Para tanto, adota-se uma abordagem baseada na percepção de colaboradores de diferentes organizações, permitindo identificar práticas presentes no cotidiano organizacional, comparar essas percepções aos referenciais teóricos e analisar os impactos da aplicação (ou ausência) dessas práticas na motivação e produtividade.



Ao aproximar o conhecimento acadêmico das experiências reais dos profissionais, este estudo tem como propósito contribuir para a compreensão da distância entre teoria e prática na gestão de pessoas, evidenciando como o alinhamento entre discurso organizacional e ações efetivas no ambiente de trabalho pode fortalecer o clima organizacional e promover maiores níveis de engajamento. Assim, busca-se oferecer subsídios que reforcem a importância de práticas estratégicas de gestão de pessoas como elemento fundamental para a construção de ambientes mais saudáveis e sustentáveis nas organizações.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Conceito e Evolução da Gestão de Pessoas

A gestão de pessoas não surgiu de forma imediata como hoje é compreendida, mas foi construída ao longo dos anos em resposta às exigências do ambiente de trabalho, às mudanças sociais e às transformações que o mercado de trabalho enfrentou em diferentes épocas. No início do século XX, essa prática era conhecida como administração de pessoal e estava restrita a tarefas burocráticas, ligadas principalmente ao controle de frequência, cálculo de salários e cumprimento de normas trabalhistas. Neste período, o trabalhador era visto unicamente como um recurso físico, sem que houvesse uma preocupação maior com seu desenvolvimento ou mesmo com seu bem-estar dentro da organização, situação que, de acordo com Gil (2019), representava uma visão mecanicista das relações de trabalho.

Com o crescimento da industrialização e o fortalecimento dos movimentos sindicais, passou-se para a fase denominada relações industriais, entre as décadas de 1930 e 1950. A preocupação maior nessa etapa não estava voltada ao desenvolvimento do trabalhador, mas sim em manter um equilíbrio entre capital e trabalho, mediando conflitos e garantindo o cumprimento das exigências legais. Marras (2017) explica que a função principal desse período era reduzir tensões e evitar paralisações, o que mostra o caráter ainda reativo da área de gestão de pessoas.

Já entre os anos 1960 e 1980, esse setor evoluiu para o modelo de recursos humanos, trazendo consigo práticas mais organizadas, como o recrutamento, a seleção, o treinamento e a avaliação de desempenho. Contudo, ainda havia a percepção de que as pessoas eram recursos a serem controlados e administrados, não sendo vistas como agentes de inovação ou de



competitividade. Chiavenato (2014) observa que, apesar dos avanços técnicos, a abordagem permanecia centrada em processos e não no aspecto humano.

Somente a partir da década de 1990, e com maior intensidade nos anos 2000, a área passou a ser compreendida como gestão de pessoas em seu sentido contemporâneo. Nesta visão, os colaboradores deixam de ser considerados apenas executores de tarefas para serem tratados como parceiros estratégicos da organização. Ulrich (1997) enfatiza que o papel da gestão de pessoas deve ser ativo e estratégico, contribuindo para a geração de valor, o fortalecimento de competências e a sustentação da vantagem competitiva das empresas.

Dessa forma, ao observar sua trajetória histórica, percebe-se que a gestão de pessoas deixou de ter um papel meramente burocrático e operacional para assumir uma função estratégica, em que o capital humano é reconhecido como essencial ao desenvolvimento, à inovação e ao desempenho organizacional.

2.1.1 Importância da Gestão Estratégica de Pessoas

A gestão de pessoas deixou há muito tempo de ser entendida como uma atividade meramente operacional e restrita às práticas administrativas básicas, para assumir um papel estratégico que impacta diretamente na competitividade e na sustentabilidade das organizações. Conforme observa Chiavenato (2014), o fator humano passou a ser reconhecido como diferencial essencial para que as empresas alcancem resultados consistentes, uma vez que as pessoas não são apenas executoras de tarefas, mas agentes de inovação, de conhecimento e de transformação.

Nesse sentido, pensar a gestão de pessoas de maneira estratégica significa alinhar as políticas e práticas da área aos objetivos organizacionais, de modo que o desenvolvimento de competências, o engajamento e a retenção de talentos contribuam de forma efetiva para a realização da missão e da visão da empresa. Ulrich (1997) reforça essa perspectiva ao afirmar que os profissionais de recursos humanos devem assumir um papel ativo no processo de formulação estratégica, agregando valor ao negócio e auxiliando na construção de capacidades organizacionais que sustentem vantagens competitivas no longo prazo.

A relevância desse alinhamento também é destacada por Marras (2017), ao argumentar que, sem uma gestão estratégica de pessoas, dificilmente uma organização consegue obter resultados consistentes, uma vez que a área se torna reativa, limitando-se a resolver problemas imediatos sem contribuir para os desafios futuros. Em contrapartida, quando conduzida de maneira estratégica, a gestão de pessoas promove integração, fortalece a cultura organizacional e



direciona os colaboradores para objetivos comuns, favorecendo a motivação e a satisfação no trabalho.

Para Gil (2019), o papel estratégico da gestão de pessoas está relacionado à capacidade de criar um ambiente favorável ao desenvolvimento humano, no qual o bem-estar dos trabalhadores esteja diretamente vinculado ao desempenho organizacional. Assim, ao mesmo tempo em que a empresa investe em qualificação, reconhecimento e valorização, obtém em contrapartida colaboradores mais engajados, comprometidos e produtivos.

Portanto, a importância da gestão estratégica de pessoas não reside apenas em administrar o capital humano, mas em compreendê-lo como elemento central da estratégia organizacional. É por meio dela que se estabelece uma relação de parceria entre empresa e colaboradores, possibilitando que ambos cresçam de forma conjunta e sustentável, garantindo não apenas resultados imediatos, mas também a continuidade e a competitividade no mercado em constante transformação.

2.1.1.1 Práticas Comuns em Empresas Brasileiras

Quando se observa o cenário organizacional brasileiro, percebe-se que, embora a teoria ofereça uma série de práticas consolidadas para a gestão de pessoas, como o recrutamento, a seleção, o treinamento, a avaliação de desempenho e os programas de qualidade de vida no trabalho, a realidade demonstra que tais práticas, em grande parte das empresas, especialmente as de menor porte, acabam não recebendo a devida atenção ou sequer são implantadas de forma consistente. O resultado disso é que muitas vezes a área de gestão de pessoas se restringe a atividades operacionais e burocráticas, deixando de cumprir o papel estratégico que a literatura defende.

Chiavenato (2014) alerta que a ausência de planejamento e de recursos adequados compromete tanto a eficiência da gestão quanto o bem-estar dos colaboradores, ocasionando problemas como rotatividade elevada e produtividade reduzida. Essa constatação não é apenas teórica: pesquisas realizadas em diferentes setores reforçam a dificuldade em transformar os conceitos em prática. Pereira, Costella e Dalcanton (2020), por exemplo, ao avaliarem pequenas e médias empresas da construção civil, verificaram que mesmo existindo políticas formais de recrutamento e treinamento, mais de 50% dos trabalhadores terceirizados não atendiam às exigências mínimas estabelecidas, demonstrando que, embora exista um discurso voltado para a valorização de pessoas, a execução prática ainda é falha.



De modo semelhante, Souza et al. (2022) identificaram que, em muitas organizações, a utilização de indicadores de gestão de pessoas é reconhecida como fundamental, mas na prática o monitoramento contínuo e a análise sistemática desses dados não são realizados, tornando o processo mais reativo do que estratégico. Essa situação também se repete no setor público: Storti e Sticca (2023) apontam que universidades brasileiras reconhecem a importância de práticas voltadas ao bem-estar e à saúde mental de gestores e equipes, mas esbarram em limitações estruturais e burocráticas que impedem sua plena aplicação.

Outro ponto que reforça essa distância entre teoria e prática é revelado pela pesquisa nacional organizada pelo G4 Educação em seu relatório Visão 2024: Negócios no Brasil, segundo o qual 59% dos líderes consideram a gestão de pessoas, processos e cultura como o maior desafio das empresas brasileiras. Isso significa que, mesmo quando a importância é reconhecida, a dificuldade em colocar em prática políticas consistentes ainda é uma realidade. Marras (2017) chama atenção para o fato de que, no Brasil, a gestão de pessoas permanece demasiadamente atrelada à burocracia, sem conseguir assumir o papel estratégico que lhe é atribuído pela teoria.

Nesse mesmo sentido, Gil (2019) destaca que práticas de gestão de pessoas só alcançam resultados quando integram o bem-estar do trabalhador à lógica organizacional, criando uma relação de benefício mútuo entre empresa e colaborador. Todavia, muitas vezes, o que se observa na realidade das organizações nacionais é o predomínio de soluções imediatistas, voltadas apenas para apagar incêndios, em vez de políticas de longo prazo que fortaleçam o engajamento e o clima organizacional.

Assim, pode-se colocar que a experiência brasileira em gestão de pessoas é marcada por contrastes: de um lado, existe uma teoria robusta, capaz de oferecer caminhos para a valorização e o desenvolvimento dos colaboradores; de outro, as dificuldades práticas, que vão desde limitações financeiras até barreiras culturais, fazem com que muitas organizações deixem de investir de forma efetiva no capital humano. Essa desconexão evidencia a necessidade de maior maturidade organizacional, a fim de que a gestão de pessoas seja reconhecida e praticada como parte central da estratégia empresarial, e não apenas como um setor de apoio.

2.2 Clima Organizacional e Engajamento

O clima organizacional pode ser compreendido como a forma pela qual os colaboradores percebem e interpretam o ambiente de trabalho, refletindo suas experiências cotidianas e as



relações que estabelecem dentro da empresa. Trata-se de um indicador essencial da qualidade de vida laboral, funcionando como um termômetro das condições internas que impactam diretamente na motivação, no desempenho e no grau de comprometimento das equipes. Chiavenato (2019) afirma que o clima organizacional é capaz de influenciar de maneira significativa os comportamentos e atitudes individuais e coletivos, exercendo impacto direto sobre os resultados alcançados pela organização.

Entre os fatores que moldam o clima organizacional estão o estilo de liderança praticado, a clareza e a eficácia da comunicação, as oportunidades de desenvolvimento profissional, a percepção de reconhecimento e justiça, além das condições físicas oferecidas ao trabalhador. Pimenta, Oliveira e Queiroz (2020) evidenciam que colaboradores que se sentem apoiados e com reais chances de crescimento tendem a desenvolver maior motivação e vínculos mais duradouros com a empresa, o que contribui para a diminuição da rotatividade e para o fortalecimento do engajamento.

Esse engajamento, por sua vez, é definido como um estado de envolvimento positivo e persistente com o trabalho, manifestado por entusiasmo, energia e dedicação. Bakker e Albrecht (2018) destacam que colaboradores engajados demonstram entusiasmo e disposição para superar metas, indo além das demandas formais do cargo. Para Deci e Ryan (2020), a explicação desse fenômeno encontra respaldo na teoria da autodeterminação, segundo a qual ambientes que proporcionam autonomia, sentimento de competência e relações interpessoais saudáveis favorecem a motivação intrínseca, o que gera um engajamento genuíno e sustentado, independente de recompensas externas.

No contexto brasileiro, Silva e Medeiros (2021) ressaltam que o engajamento funciona como elo entre práticas de gestão eficazes e o desempenho organizacional, já que empresas que investem em clima positivo colhem resultados em termos de produtividade, inovação e retenção de talentos. Exemplos práticos reforçam essa constatação: a TV Tem, afiliada da Rede Globo em São Paulo, implementou a plataforma Feedz com o objetivo de fortalecer o clima e ampliar a participação dos cerca de 400 colaboradores nos processos internos. O resultado foi expressivo, com aumento dos comentários em pesquisas internas de 261 em 2023 para 1.108 em 2024, demonstrando um engajamento crescente e mais efetivo dos funcionários na construção de um ambiente saudável.

É importante observar, contudo, que nem sempre o discurso organizacional em torno de clima e engajamento se materializa na prática. Estudos recentes, como o de Schaufeli (2022),



indicam que muitas organizações reconhecem a importância do engajamento, mas ainda enfrentam dificuldades em implementar políticas consistentes para sustentá-lo no longo prazo, recaindo em iniciativas pontuais que perdem efeito com o tempo. Da mesma forma, Kahn (2010), considerado um dos pioneiros no estudo do engajamento, já alertava que a ausência de coerência entre o discurso da liderança e as condições efetivamente oferecidas diminuem a confiança dos colaboradores, enfraquecendo o engajamento.

Portanto, ao analisar o tema, percebe-se que o clima organizacional e o engajamento representam pilares estratégicos para a competitividade empresarial, mas que ainda se deparam com desafios significativos na realidade brasileira. A teoria aponta para práticas que envolvem reconhecimento, desenvolvimento e apoio contínuo; entretanto, a prática organizacional revela, em muitos casos, limitações estruturais e culturais que impedem a consolidação de ambientes verdadeiramente engajadores. Esse contraste reforça a necessidade de alinhar discurso e prática, de modo que o investimento em pessoas seja efetivamente reconhecido como parte da estratégia e não apenas como um recurso secundário.

Além dos fatores já discutidos, é importante considerar que o clima organizacional não se restringe apenas à percepção individual de cada colaborador, mas resulta de uma construção coletiva que reflete os valores, crenças e práticas predominantes no ambiente de trabalho. Litwin e Stringer (1968), em um dos modelos clássicos sobre clima organizacional, identificaram dimensões como estrutura, responsabilidade, recompensa, desafio e cooperação, que ainda hoje servem de referência para avaliar como os colaboradores vivenciam seu cotidiano laboral. Tais dimensões demonstram que o clima não se limita a aspectos tangíveis, mas envolve, sobretudo, a maneira como as pessoas interpretam e reagem às condições oferecidas pela organização.

Outro ponto fundamental é a relação entre liderança e clima organizacional. De acordo com Bass e Riggio (2006), líderes com perfil transformacional tendem a criar um ambiente mais positivo, pois estimulam a confiança, promovem o reconhecimento e incentivam o desenvolvimento de seus seguidores. Esse tipo de liderança favorece o surgimento de vínculos emocionais mais fortes entre os colaboradores e a organização, ampliando o engajamento e o comprometimento. Em contrapartida, estilos de liderança autoritários ou centrados no comando e controle podem deteriorar o clima, resultando em ambientes de desconfiança e baixa cooperação.

No que diz respeito ao engajamento, Schaufeli e Bakker (2004) desenvolveram o modelo conhecido como Job Demands-Resources (JD-R), que explica como as demandas do trabalho (carga de trabalho excessiva, pressão por prazos, conflitos interpessoais) e os recursos



disponíveis (apoio da liderança, feedback, autonomia, oportunidades de crescimento) influenciam diretamente a motivação e o desempenho. Esse modelo é amplamente utilizado na literatura por demonstrar que o engajamento não depende apenas de características individuais, mas principalmente do equilíbrio entre as exigências do cargo e os recursos oferecidos pela organização.

No contexto brasileiro, pesquisas como a da Deloitte (2023) apontam que empresas que investem em práticas de reconhecimento e em políticas de flexibilidade apresentam índices mais elevados de engajamento e menores taxas de rotatividade. Isso revela que fatores como equilíbrio entre vida pessoal e profissional, acesso a benefícios alinhados às necessidades atuais dos trabalhadores e valorização do mérito individual se tornaram elementos centrais para a construção de um clima organizacional saudável e de um engajamento sustentável.

Essas evidências reforçam que tanto o clima organizacional quanto o engajamento não são apenas conceitos abstratos, mas se materializam em resultados concretos para as empresas. Ambientes de trabalho caracterizados por confiança, justiça, oportunidades de desenvolvimento e reconhecimento tendem a gerar equipes mais produtivas, inovadoras e resilientes diante das adversidades. Assim, compreender a complexidade desses fenômenos é fundamental para avaliar de que maneira as empresas pesquisadas neste estudo têm conseguido, ou não, alinhar teoria e prática em suas rotinas de gestão.

2.3 A Distância entre Teoria e Prática nas Empresas

A gestão de pessoas, enquanto campo de estudo consolidado no âmbito acadêmico, apresenta um conjunto robusto de conceitos, modelos e ferramentas que têm sido desenvolvidos e aprimorados ao longo das últimas décadas, com o objetivo de tornar as organizações mais competitivas e os ambientes de trabalho mais saudáveis. No entanto, quando se observa a realidade de grande parte das empresas brasileiras, percebe-se um descompasso significativo entre o que é discutido em teorias, livros e pesquisas e o que de fato se materializa nas práticas cotidianas. Essa distância não decorre da inexistência de conhecimento ou da falta de acesso a informações atualizadas, mas sim de dificuldades relacionadas à cultura organizacional, à priorização de recursos e à visão limitada sobre o papel estratégico da área de Recursos Humanos.

Autores como Chiavenato (2014) defendem que a gestão de pessoas deve ser entendida como um processo estruturado e integrado às estratégias organizacionais, em que a valorização,



o desenvolvimento e o engajamento dos colaboradores se tornam elementos centrais para o alcance dos objetivos empresariais. Da mesma forma, Marras (2017) enfatiza que, ao se manter atrelada a funções meramente burocráticas, a área de recursos humanos perde a oportunidade de atuar como agente de transformação. Apesar dessa construção teórica clara, pesquisas recentes, como a Engaja S/A, realizada pela Flash em parceria com a FGV-EAESP (2024), apenas 22% dos trabalhadores percebem o RH das organizações como estratégico, indicando que a maior parte ainda enxerga a área como operacional e burocrática. Esse dado reforça a distância entre o papel estratégico defendido pela literatura e a realidade das empresas brasileiras.

Essa discrepância se torna ainda mais evidente quando se analisa a adoção de práticas de monitoramento do clima organizacional e do engajamento dos colaboradores. Embora os estudos acadêmicos enfatizem a importância de mensurar de forma contínua esses indicadores como forma de prevenir problemas relacionados à motivação, rotatividade e produtividade, segundo relatório do Great Place to Work (GPTW, 2023), apenas 32% das empresas brasileiras realizam o monitoramento contínuo do clima organizacional, revelando que a prática ainda é pouco estruturada no país. A ausência de métricas consistentes gera decisões reativas, frequentemente pautadas por pressões de curto prazo, e não por uma estratégia de longo prazo voltada ao desenvolvimento humano. Isso confirma o que Schaufeli (2022) vem apontando em seus estudos recentes: muitas empresas reconhecem a relevância do engajamento, mas limitam-se a implantar ações pontuais e superficiais, como campanhas motivacionais ou bonificações ocasionais, sem modificar a estrutura ou a cultura organizacional que sustenta a motivação no dia a dia.

Outro aspecto relevante está relacionado à resistência cultural presente em muitas organizações, sobretudo as de caráter familiar ou de pequeno porte, onde prevalece uma visão tradicional da gestão, centrada em experiências empíricas e decisões intuitivas. Nesse tipo de ambiente, como observa Ulrich (1997), o RH não é visto como parceiro estratégico, mas sim como um setor de apoio administrativo. Essa mentalidade reforça o distanciamento entre teoria e prática, já que os modelos de gestão propostos pelos estudiosos exigem uma mudança cultural que envolve descentralização de poder, maior transparência e valorização do capital humano, fatores que nem sempre encontram receptividade entre líderes acostumados a estruturas hierárquicas rígidas e à manutenção de práticas de comando e controle.

Os impactos dessa desconexão são amplos e vão além da simples ineficiência administrativa. Quando a gestão de pessoas não se alinha aos preceitos teóricos, surgem consequências como altos índices de rotatividade, absenteísmo frequente, queda na



produtividade e a formação de ambientes de trabalho tóxicos, em que os colaboradores não se sentem valorizados ou reconhecidos. De acordo com Chiavenato (2014), quando as práticas de gestão não são coerentes com os objetivos estratégicos da organização, o resultado é um clima desmotivador e um aproveitamento limitado dos talentos disponíveis. Essa situação é corroborada por Silva e Medeiros (2021), que demonstram que o engajamento dos colaboradores funciona como elo direto entre a adoção de práticas eficazes de gestão e a obtenção de vantagem competitiva sustentável. Sem esse elo, a empresa tende a permanecer em um ciclo de baixo desempenho e dificuldades de inovação.

Além disso, a distância entre teoria e prática revela-se também na forma como muitas organizações tratam o bem-estar e a saúde mental dos colaboradores. Relatórios recentes do *Great Place to Work* (GPTW, 2024) indicam que, embora as empresas reconheçam publicamente a importância da criação de ambientes de trabalho mais humanos e inclusivos, muitas ainda carecem de programas estruturados de saúde mental e de práticas consistentes de apoio emocional. O relatório aponta que, apesar do discurso de valorização das pessoas, persistem desafios relacionados à sobrecarga de trabalho, falta de escuta ativa e ausência de políticas contínuas de bem-estar. Essa incoerência entre discurso e prática é apontada por Kahn (2010) como um dos principais fatores que comprometem o engajamento dos trabalhadores, já que a confiança se fragiliza quando a liderança prega valores que não são incorporados nas rotinas organizacionais.

Dessa forma, o que se observa é que a lacuna entre teoria e prática na gestão de pessoas não está associada a uma deficiência conceitual, mas sim a um problema de prioridades e de visão estratégica. Implementar um modelo de gestão que valorize e engaje os colaboradores demanda tempo, investimento financeiro e, sobretudo, comprometimento das lideranças com uma mudança cultural profunda. Enquanto esse processo não for encarado como uma prioridade inadiável, os saberes adquiridos no ambiente acadêmico continuarão a ser vistos como ideias distantes da realidade empresarial, limitando-se a enriquecer o discurso organizacional, mas sem força suficiente para transformar de maneira efetiva as práticas de gestão.

É importante ressaltar que essa distância entre teoria e prática não se manifesta apenas em empresas de menor porte, mas também em grandes corporações que, apesar de possuírem departamentos estruturados de Recursos Humanos, ainda enfrentam dificuldades em alinhar suas políticas à realidade cotidiana dos colaboradores. Pesquisa realizada pelo Instituto *Great Place to Work* (GPTW, 2023) demonstrou que, embora 86% dos líderes afirmem promover um ambiente



de confiança, apenas 58% dos colaboradores percebem essa prática no dia a dia. Essa diferença entre discurso institucional e experiência concreta evidencia o risco de que a gestão de pessoas se torne apenas uma narrativa corporativa, sem efeitos reais sobre o clima organizacional e o engajamento. Outro elemento que contribui para esse cenário é a pressão por resultados de curto prazo, frequentemente imposta pelos mercados competitivos e pelas exigências de investidores. Em contextos assim, práticas de gestão voltadas à motivação e ao desenvolvimento humano são vistas como custos adicionais e não como investimentos estratégicos. Como observa Marras (2017), enquanto a área de gestão de pessoas for tratada como secundária, as ações permanecerão fragmentadas e reativas, incapazes de gerar mudanças duradouras. Essa priorização equivocada compromete a inovação e perpetua um ciclo de baixa produtividade e elevada rotatividade.

A literatura também aponta que, no Brasil, a fragilidade na aplicação de práticas consistentes de gestão de pessoas está ligada a barreiras culturais, como o personalismo e a centralização das decisões. Em muitas organizações familiares, por exemplo, prevalece uma lógica de comando baseada em relações pessoais, que dificulta a implementação de políticas transparentes de reconhecimento, promoção e feedback. Ulrich (1997) já alertava que, enquanto o RH não assumir um papel estratégico, continuará preso à função operacional, sem condições de transformar efetivamente a cultura organizacional.

As consequências desse descompasso são evidentes: colaboradores desmotivados, queda nos índices de engajamento, aumento do absenteísmo e clima organizacional fragilizado. Dados da Associação Brasileira de Recursos Humanos (ABRH, 2023) indicam que empresas que não investem em práticas consistentes de gestão de pessoas tendem a apresentar índices significativamente mais altos de rotatividade, o que implica custos financeiros relevantes e perda de conhecimento organizacional. Essa rotatividade implica custos financeiros relevantes, mas, sobretudo, perda de conhecimento organizacional e dificuldade de manter a coesão das equipes.

Portanto, compreender essa distância entre teoria e prática não é apenas um exercício acadêmico, mas uma necessidade para diagnosticar os entraves que impedem a construção de ambientes organizacionais mais saudáveis e produtivos. O presente estudo busca justamente trazer essa reflexão, ao comparar como os conceitos de clima organizacional e engajamento discutidos na literatura se manifestam, ou deixam de se manifestar, nas empresas participantes da pesquisa. Dessa forma, pretende-se contribuir não apenas para o debate acadêmico, mas também para a prática gerencial, oferecendo subsídios que reforcem a importância de alinhar discurso e prática na gestão de pessoas.



3 METODOLOGIA

A presente pesquisa caracteriza-se como aberta, sem delimitação de setor específico, tendo como recorte apenas a região geográfica de Anápolis, Goiás. O objetivo foi compreender as percepções de colaboradores acerca do clima organizacional e do engajamento em diferentes empresas da cidade, permitindo uma visão mais ampla e diversificada sobre o tema.

Para a coleta de dados, foi elaborado um questionário estruturado disponibilizado por meio da plataforma *Google Forms*, (Anexo 1), contendo questões relacionadas às práticas de gestão de pessoas, comunicação, reconhecimento, motivação, autonomia e percepção de cooperação no ambiente de trabalho. As respostas obtidas foram utilizadas para a construção dos gráficos apresentados e analisados ao longo do estudo.

A amostra foi composta por 30 trabalhadores de diferentes áreas e empresas, que participaram de forma espontânea, após receberem o link de acesso ao questionário. Trata-se, portanto, de uma amostra não probabilística por conveniência, uma vez que os participantes foram selecionados a partir da disponibilidade e interesse em colaborar com a pesquisa, sem critérios de representatividade estatística.

A diversidade de áreas contempladas na amostra possibilitou captar percepções variadas sobre o clima organizacional e o engajamento, ainda que os resultados não possam ser generalizados para todas as empresas da região. O caráter exploratório da pesquisa justifica essa escolha metodológica, pois buscou-se levantar indícios e tendências que contribuam para a reflexão sobre a distância entre teoria e prática na gestão de pessoas.

Os dados coletados foram organizados em gráficos e submetidos a análise qualitativa e quantitativa descritiva, permitindo identificar padrões de percepção e relacioná-los com os conceitos teóricos discutidos na literatura de Administração. Essa abordagem possibilitou compreender como os colaboradores interpretam o ambiente de trabalho e quais fatores impactam diretamente sua motivação, engajamento e produtividade.

4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Estes dados são os resultados de uma pesquisa realizada com 30 colaboradores, cujo objetivo foi analisar a percepção sobre o clima organizacional e o engajamento nas empresas em

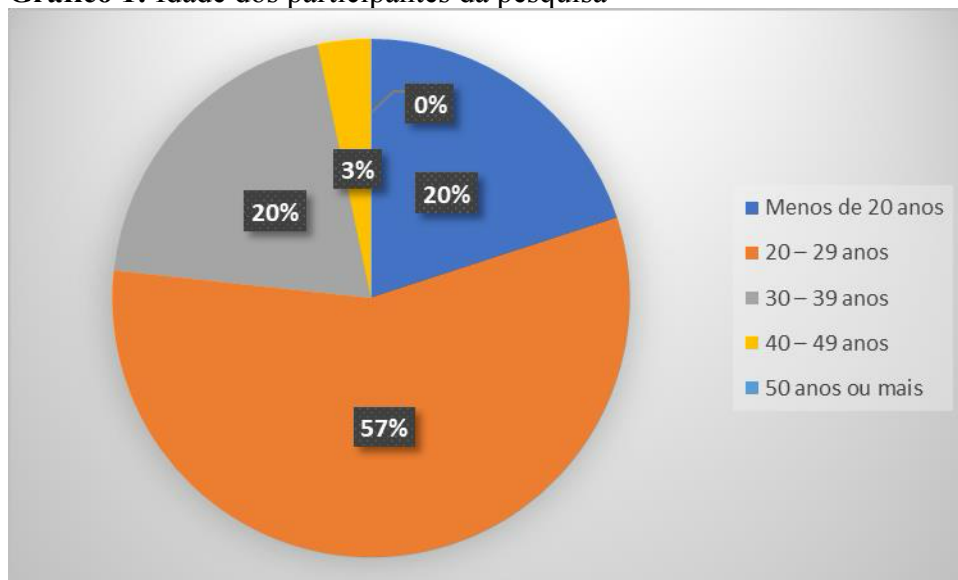


que atuam. A investigação buscou relacionar essas percepções com as práticas de gestão de pessoas adotadas, à luz dos conceitos estudados em Administração.

A pesquisa revelou percepções diversas sobre o clima organizacional e o engajamento, evidenciando tanto avanços quanto lacunas nas práticas de gestão de pessoas. Esses achados dialogam diretamente com os autores contemporâneos que abordam o tema.

O primeiro ponto analisado foi referente a idade dos participantes da pesquisa, que estão representados no gráfico 1.

Gráfico 1: Idade dos participantes da pesquisa

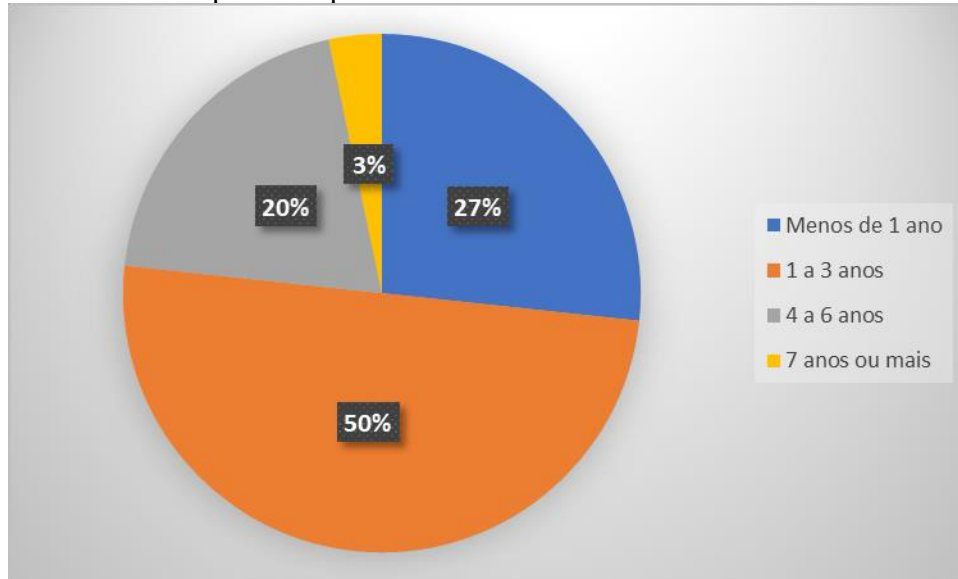


Fonte: pesquisadora autora (2025)

A distribuição etária revela que 57% dos respondentes têm entre 20 e 29 anos, seguidos por 20% com menos de 20 anos e 20% entre 30 e 39 anos. Apenas 3% têm entre 40 e 49 anos, e nenhum colaborador possui 50 anos ou mais, evidenciando um público majoritariamente jovem.

O segundo ponto analisado foi referente ao tempo de trabalho na empresa que desempenha suas atividades laborais atuais, tendo os seguintes resultados representado no gráfico 2.

Gráfico 2: Tempo de empresa

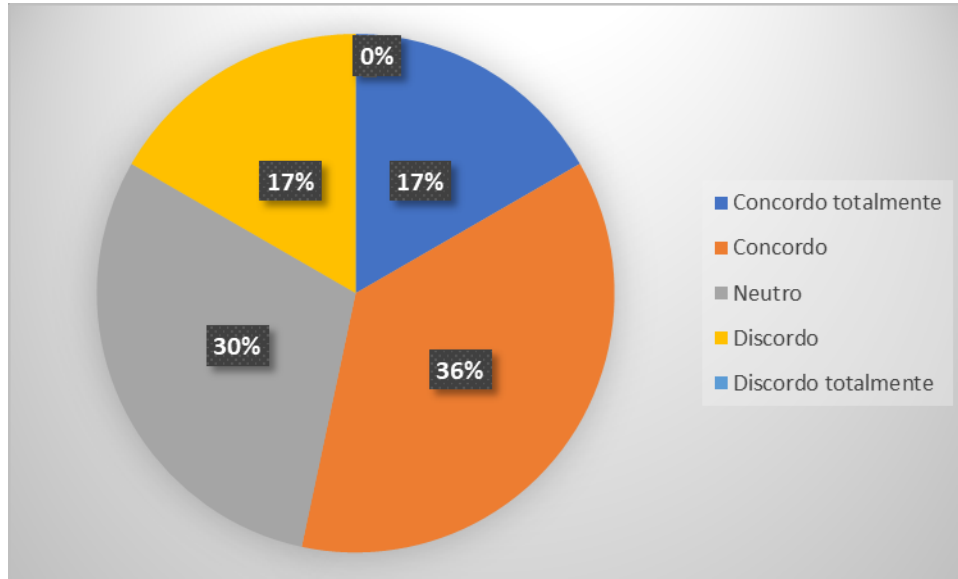


Fonte: pesquisadora autora (2025)

O Gráfico 2 revela que metade dos colaboradores possui entre 1 e 3 anos de tempo de empresa, evidenciando uma equipe relativamente jovem em termos de experiência interna. Esse dado sugere que a organização tem passado por um processo de renovação ou expansão recente, consolidando um quadro funcional ainda em fase de amadurecimento. Por outro lado, apenas 3,3% dos profissionais apresentam mais de sete (7) anos de vínculo, o que pode indicar desafios na retenção de longo prazo ou, alternativamente, refletir o crescimento acelerado da equipe em períodos mais recentes. Essa distribuição aponta para a necessidade de estratégias voltadas à fidelização e ao desenvolvimento contínuo, de modo a equilibrar a juventude organizacional com a construção de uma base sólida de colaboradores experientes.

As questões subsequentes são relacionadas mais com o ambiente organizacional, no intuito de avaliar aspectos como treinamento, ambiente, gestão de pessoas. Com isso foi questionado aos participantes se a empresa a qual estão desenvolvendo suas atividades laborais tem oferecido treinamentos e capacitações que contribuem para seu desenvolvimento, conforme gráfico 3.

Gráfico 3: Oferecimento de treinamentos e capacitações por parte da empresa



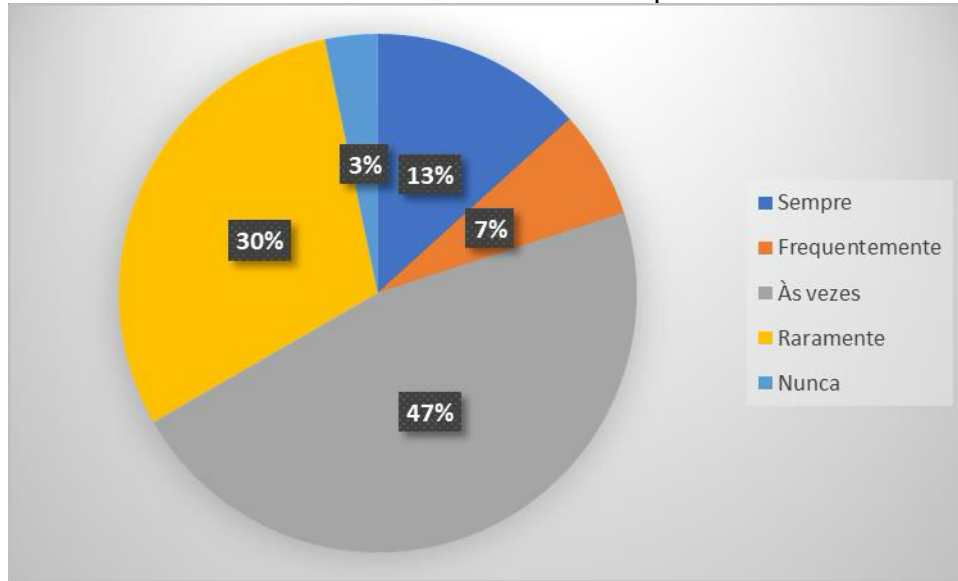
Fonte: pesquisadora autora (2025)

A análise do Gráfico 3 evidencia que 53,4% dos colaboradores reconhecem a existência de treinamentos que contribuem para o seu desenvolvimento, o que demonstra um esforço da empresa em investir em capacitação e valorização de pessoas. No entanto, o fato de 30% permanecerem neutros sugere que há uma percepção de falta de clareza ou consistência nas ações de treinamento, possivelmente indicando que os programas não são suficientemente estruturados ou comunicados. Além disso, os 16,7% que discordam reforçam a necessidade de aprimorar as práticas de desenvolvimento profissional, seja ampliando a oferta de treinamentos, seja garantindo maior alinhamento entre as necessidades dos colaboradores e os objetivos organizacionais.

Essa situação dialoga diretamente com a reflexão de Chiavenato (2014), que alerta para os riscos da ausência de planejamento e recursos adequados, os quais podem comprometer tanto a eficiência da gestão quanto o bem-estar dos colaboradores, resultando em rotatividade elevada e queda de produtividade. O estudo de Pereira, Costella e Dalcanton (2020) reforça essa perspectiva ao demonstrar que, mesmo em empresas que possuem políticas formais de recrutamento e treinamento, muitas vezes a execução prática não atende às exigências mínimas, revelando uma lacuna entre o discurso e a prática.

O outro questionamento aos participantes da pesquisa foi se estes recebem feedbacks e reconhecimento pelo seu trabalho de forma consistente por parte da gestão, a qual destacaram o seguinte (Gráfico 4).

Gráfico 4: Recebem feedbacks e reconhecimento pelo seu trabalho de forma consistente.



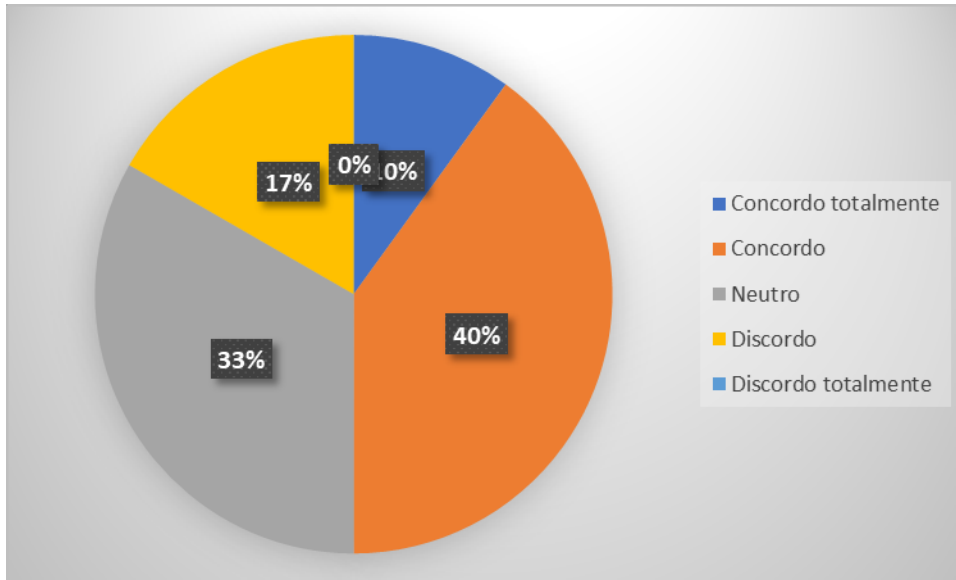
Fonte: pesquisadora autora (2025)

A análise do Gráfico 4 evidencia fragilidades importantes na prática de feedback e reconhecimento dentro da empresa. Apenas 20% dos colaboradores afirmam receber esse retorno de forma frequente ou sempre, enquanto a maioria (46,7%) relata que isso ocorre apenas “às vezes”. Esse dado sugere que o processo de reconhecimento não é sistemático, mas pontual e pouco estruturado. Ainda mais preocupante é o fato de 33,3% declararem que raramente ou nunca recebem feedbacks, o que pode comprometer diretamente o engajamento, a motivação e até mesmo a percepção de justiça organizacional.

A literatura reforça a relevância desse aspecto para o clima organizacional. Pimenta, Oliveira e Queiroz (2020) demonstram que colaboradores que se sentem apoiados e reconhecidos tendem a desenvolver maior motivação e vínculos mais duradouros com a empresa, reduzindo a rotatividade e fortalecendo o engajamento. Esse engajamento, conforme Bakker e Albrecht (2018), é caracterizado por entusiasmo, energia e dedicação, levando os profissionais a superar metas e ir além das demandas formais do cargo. Já Deci e Ryan (2020), por meio da teoria da autodeterminação, explicam que ambientes que oferecem autonomia, senso de competência e relações interpessoais saudáveis favorecem a motivação intrínseca, sustentando o engajamento de forma genuína e independente de recompensas externas.

O gráfico 5 abaixo traz os resultados referente ao questionamento se as avaliações de desempenho (quando aplicadas) são claras, justa e que trazem melhorias para o ambiente de trabalho segundo a opinião dos trabalhadores participantes.

Gráfico 5: A avaliação de desempenho (quando aplicada) é clara, justa e resulta em melhorias reais.



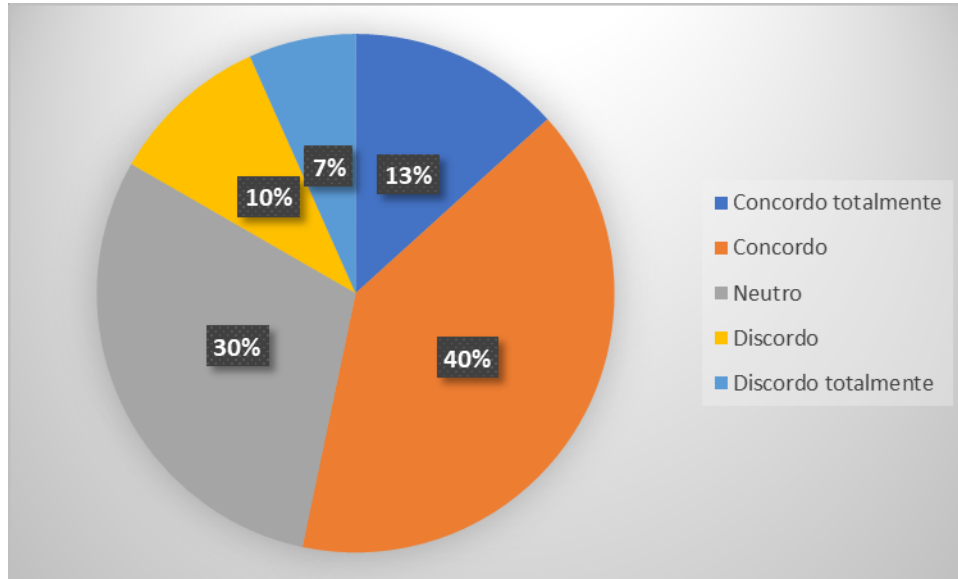
Fonte: pesquisadora autora (2025)

A análise do Gráfico 5 mostra que metade dos colaboradores (50%) considera as avaliações de desempenho claras e justas, o que indica que a prática é reconhecida como positiva por uma parcela significativa da equipe. Contudo, 33,3% permanecem neutros, sugerindo que a aplicação dessas avaliações pode não ser suficientemente transparente ou bem compreendida. Além disso, 16,7% discordam, apontando que há falhas na forma como o processo é conduzido ou percebido, o que pode comprometer sua credibilidade e efetividade.

Esse cenário reforça a ideia de que, embora a avaliação de desempenho seja uma ferramenta essencial para a gestão de pessoas, sua aplicação prática ainda enfrenta desafios. Souza et al. (2022) destacam que muitas organizações reconhecem a importância de indicadores de gestão, mas não realizam monitoramento contínuo nem análises sistemáticas, tornando o processo mais reativo do que estratégico. De modo semelhante, Storti e Sticca (2023) evidenciam que, mesmo em universidades brasileiras, práticas voltadas ao bem-estar e à saúde mental são reconhecidas como relevantes, mas acabam limitadas por barreiras estruturais e burocráticas.

No gráfico 6, traz-se os dados já referente ao ambiente de trabalho, se este tem cooperação e confiança entre os demais membros da equipe da empresa que desenvolvem suas atividades laborais atuais.

Gráfico 6: Ambiente de trabalho favorece a cooperação e a confiança entre colegas.



Fonte: pesquisadora autora (2025)

A análise do Gráfico 6 demonstra que 53,3% dos colaboradores percebem o ambiente de trabalho como favorável à cooperação e à confiança entre colegas, o que indica uma base positiva para o desenvolvimento de relações saudáveis e produtivas. Entretanto, 30% permanecem neutros, sugerindo que essa prática não está consolidada em todos os setores ou que há divergências na forma como a cooperação é vivenciada. Além disso, 16,7% discordam, apontando para a existência de fragilidades que podem comprometer a integração e a sinergia entre as equipes.

O clima organizacional, conforme Chiavenato (2019), é um elemento central na interpretação que os colaboradores fazem do ambiente de trabalho, influenciando diretamente atitudes e comportamentos individuais e coletivos. Nesse sentido, a percepção de confiança e cooperação é um indicador essencial da qualidade de vida laboral e da motivação das equipes. Pesquisas recentes, como a da Deloitte (2023), reforçam que empresas que investem em reconhecimento, flexibilidade e valorização do mérito conseguem elevar os índices de engajamento e reduzir a rotatividade, demonstrando que práticas voltadas ao equilíbrio entre vida pessoal e profissional e ao fortalecimento das relações internas são determinantes para a sustentabilidade organizacional.

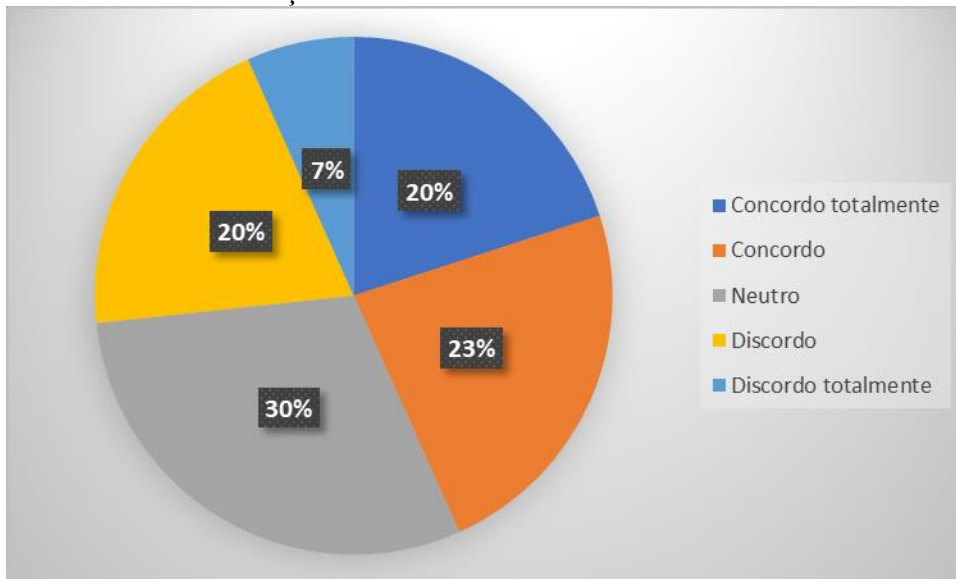
Chiavenato (2019) e Pimenta, Oliveira & Queiroz (2020) destacam que o clima organizacional reflete a forma como os colaboradores interpretam o ambiente de trabalho, sendo um termômetro da qualidade das relações internas. Esses resultados indicam que os princípios da



teoria da autodeterminação não estão plenamente incorporados à cultura organizacional, o que pode limitar o engajamento sustentado.

O gráfico 7 abaixo traz os resultados referente ao questionamento se há comunicação clara e transparente entre líderes e colaboradores na empresa a qual desempenham suas atividades laborais, tendo o seguinte resultado:

Gráfico 7: Comunicação entre líderes e colaboradores

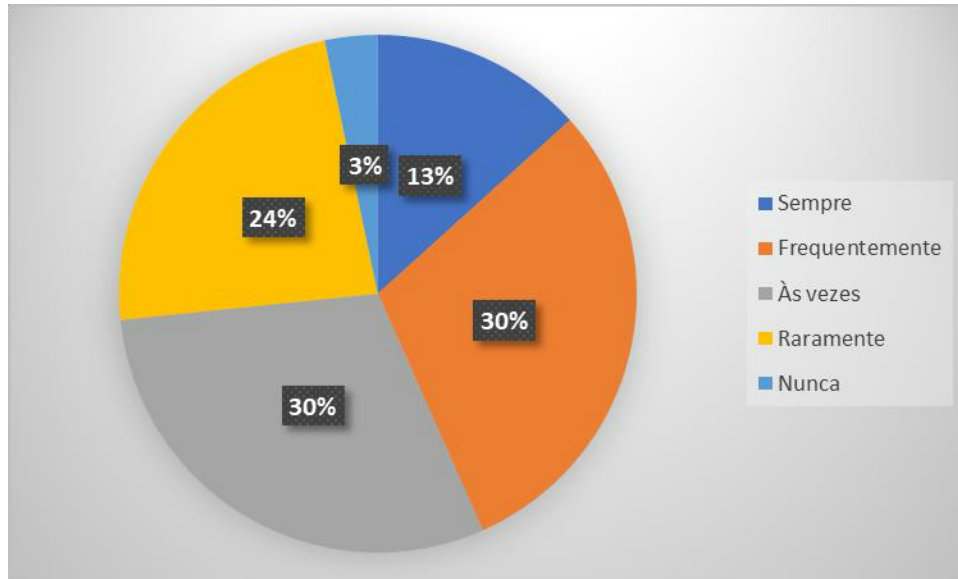


Fonte: pesquisadora autora (2025)

Os resultados mostram que apenas 43,3% avaliam positivamente a comunicação interna, enquanto 26,7% discordam e 30% permanecem neutros. Isso evidencia que a comunicação é um ponto crítico, carecendo de maior transparência e alinhamento. A ausência de clareza pode gerar ruídos e comprometer o engajamento, reforçando a necessidade de práticas mais consistentes de comunicação organizacional.

O gráfico 8 abaixo apresenta os resultados referentes ao questionamento se os colaboradores se sentem motivados e engajados nas atividades que realizam, conforme segue:

Gráfico 8: Motivação e engajamento nas atividades



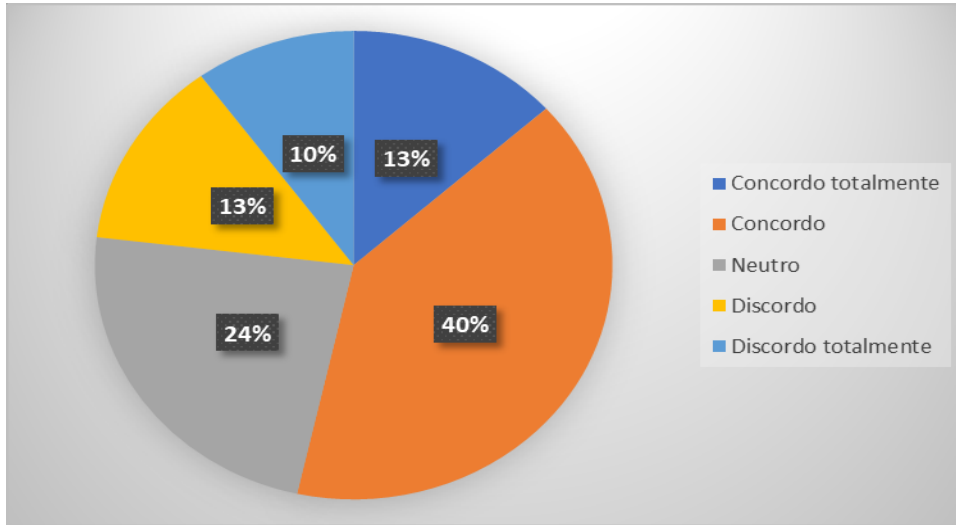
Fonte: pesquisadora autora (2025)

Apenas 43,3% se sentem motivados com frequência ou sempre, enquanto 26,6% raramente ou nunca. A alta taxa de respostas “às vezes” (30%) revela um engajamento instável. Estudos como o da ABRH (2023) apontam que poucas empresas monitoram sistematicamente esses indicadores, o que gera decisões reativas. Schaufeli (2022) reforça que ações pontuais não sustentam a motivação, e Silva e Medeiros (2021) destacam que o engajamento é elo direto entre gestão eficaz e vantagem competitiva.

Essa lacuna pode gerar desmotivação e enfraquecer os vínculos com a organização, como alertam Kahn (2010) e Schaufeli (2022), que destacam a importância da coerência entre discurso e prática da liderança.

O gráfico 9 abaixo traz os resultados referentes ao questionamento se os colaboradores acreditam possuir autonomia suficiente para tomar decisões relacionadas ao seu trabalho, conforme demonstrado:

Gráfico 9: Autonomia na tomada de decisão

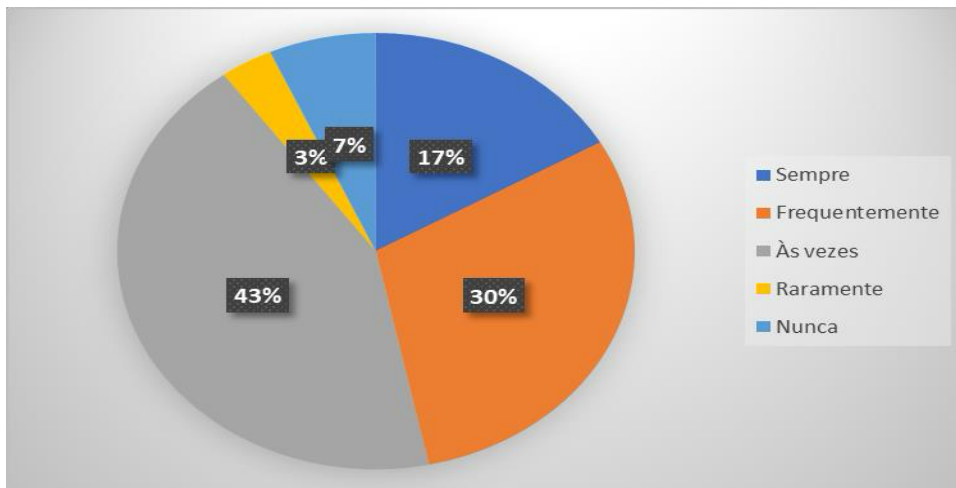


Fonte: pesquisadora autora (2025)

Mais da metade (53,3%) sente que possui autonomia, mas 33,3% discordam ou discordam totalmente. Esse resultado pode refletir uma estrutura hierárquica rígida ou falta de confiança da gestão. A autonomia é essencial para a motivação intrínseca, conforme a teoria da autodeterminação (Deci & Ryan, 2020), e sua ausência pode limitar inovação e engajamento. Isso pode refletir uma estrutura hierárquica rígida ou falta de confiança na tomada de decisão dos colaboradores.

O gráfico 10 abaixo apresenta os resultados referentes ao questionamento se a ausência de práticas claras de gestão de pessoas já afetou a motivação dos colaboradores no trabalho, conforme segue:

Gráfico 10: Impacto da ausência de práticas de gestão de pessoas



Fonte: pesquisadora autora (2025)

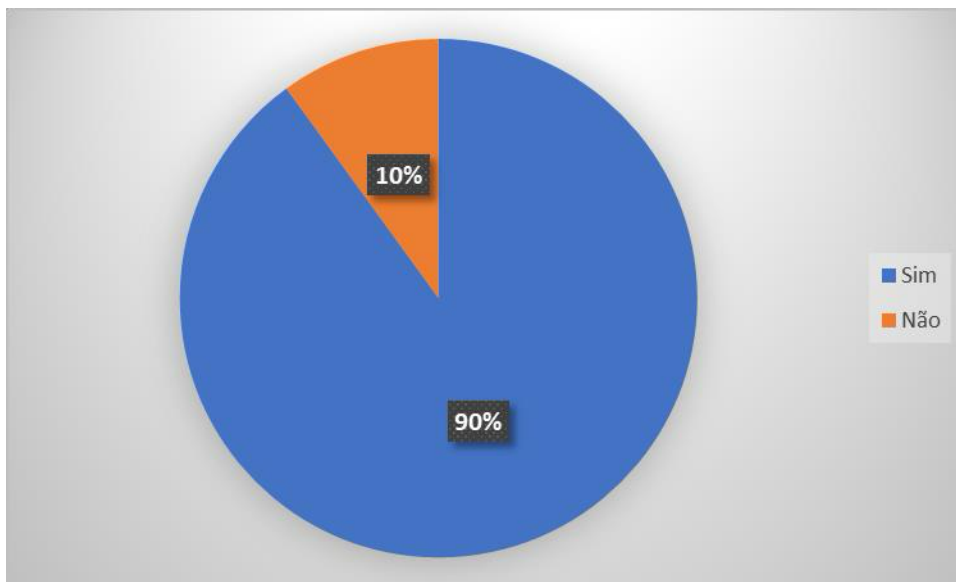


Os dados revelam que 90% já sentiram impacto negativo pela ausência de práticas claras de gestão de pessoas. Isso reforça a importância de políticas bem definidas e aplicadas de forma consistente. Ulrich (1997) já alertava que o RH precisa assumir papel estratégico para transformar a cultura organizacional. A ABRH (2023) mostra que empresas sem práticas estruturadas registram 35% a mais de rotatividade, implicando custos e perda de conhecimento.

A literatura também aponta que, no Brasil, a fragilidade na aplicação de práticas consistentes de gestão de pessoas está ligada a barreiras culturais, como o personalismo e a centralização das decisões. Em muitas organizações familiares, por exemplo, prevalece uma lógica de comando baseada em relações pessoais, que dificulta a implementação de políticas transparentes de reconhecimento, promoção e feedback. As consequências desse descompasso são evidentes: colaboradores desmotivados, queda nos índices de engajamento, aumento do absenteísmo e clima organizacional fragilizado.

O gráfico 11 abaixo traz os resultados referentes ao questionamento se os colaboradores já perceberam queda de produtividade na equipe por falta de gestão adequada de pessoas, conforme demonstrado:

Gráfico 11: Queda de produtividade por ausência de gestão



Fonte: pesquisadora autora (2025)

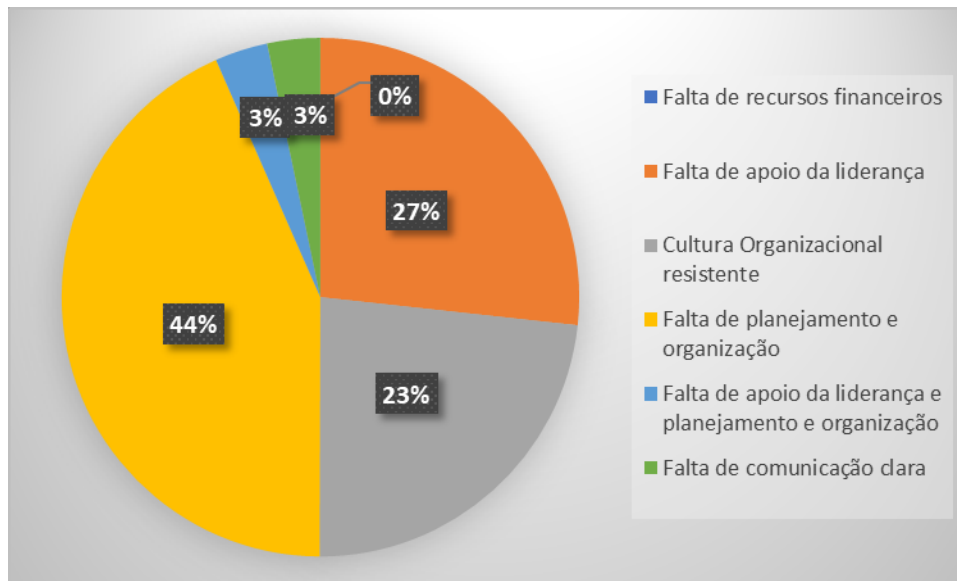
A percepção de 90% dos colaboradores sobre queda de produtividade evidencia um problema estrutural. O GPTW (2023) mostra que, embora 82% das organizações afirmem ter programas de valorização de pessoas, apenas 41% dos trabalhadores percebem tais práticas de

forma consistente. Essa discrepância entre discurso e prática reforça o risco de que a gestão de pessoas se torne apenas narrativa corporativa.

Autores como Marras (2017) e Gil (2019) defendem que a gestão de pessoas deve ser estratégica, voltada para o desenvolvimento humano e o alinhamento com os objetivos organizacionais. Contudo, os dados da pesquisa revelam que 90% dos colaboradores já perceberam queda de produtividade por falta de gestão adequada, e 90% afirmam que a ausência de práticas claras afetou sua motivação. Isso reforça a crítica de Souza et al. (2022), que apontam a predominância de ações reativas e imediatistas nas empresas, em detrimento de políticas estruturadas e de longo prazo.

O gráfico 12 abaixo apresenta os resultados referentes ao questionamento sobre quais são as principais dificuldades para implementar práticas eficazes de gestão de pessoas na empresa, conforme segue:

Gráfico 12: Dificuldades na implementação de práticas de gestão



Fonte: pesquisadora autora (2025)

A principal dificuldade apontada é a falta de planejamento e organização (43,3%), seguida pela ausência de apoio da liderança (26,7%) e pela resistência cultural (23,3%). Esses fatores revelam que os obstáculos não estão ligados a recursos financeiros, mas sim a aspectos estruturais e culturais. A ausência de planejamento estratégico e liderança comprometida dificulta a consolidação de práticas eficazes, perpetuando problemas como baixa motivação, rotatividade elevada e fragilidade no clima organizacional.



Esses dados corroboram as observações de Chiavenato (2014) e Silva & Medeiros (2021), que indicam que, sem planejamento e suporte estratégico, a gestão de pessoas perde sua capacidade transformadora e se limita a ações paliativas.

A síntese dos dados indica um quadro de maturidade parcial em gestão de pessoas: há iniciativas de capacitação e percepções positivas pontuais sobre cooperação e autonomia, mas predominam lacunas de planejamento, comunicação e reconhecimento. O impacto direto dessas fragilidades aparece na motivação e produtividade: a maioria já percebeu queda de desempenho por falta de gestão adequada, e grande parte relata os efeitos da ausência de políticas estruturadas sobre seu engajamento, evidenciando que o discurso organizacional não se converte, de forma contínua, em ação.

As avaliações de desempenho são vistas como claras e justas por metade da equipe, mas a neutralidade e a discordância remanescentes apontam para baixa padronização, comunicação insuficiente e processos pouco estratégicos. Da mesma forma, treinamentos são reconhecidos por parte relevante dos colaboradores, porém persistem dúvidas quanto à sua efetividade e coerência com necessidades reais. O feedback e reconhecimento mostram-se frágeis e episódicos, minando os vínculos e a confiança na gestão. Em paralelo, embora mais da metade perceba autonomia, o grupo que discorda é expressivo, sugerindo barreiras culturais e hierárquicas que reduzem o protagonismo no trabalho e, por consequência, a motivação intrínseca.

De forma geral, os colaboradores percebem o clima organizacional como parcialmente positivo, com indícios de cooperação e autonomia, mas fragilizado pela falta de comunicação clara, reconhecimento consistente e práticas estruturadas de gestão de pessoas. O engajamento é visto como instável, oscilando entre momentos de motivação e períodos de desânimo, o que reflete diretamente a distância entre discurso e prática organizacional.

5 CONCLUSÃO

Os achados dialogam com o tema central do estudo: clima organizacional e engajamento parecem depender do alinhamento entre discurso e prática. Quando faltam planejamento, comunicação e coerência na execução, as iniciativas de gestão de pessoas tendem a perder força, o que pode resultar em motivação oscilante, produtividade reduzida e percepção frágil de justiça. Por outro lado, quando políticas são estruturadas, acompanhadas de forma contínua e sustentadas por liderança comprometida, a organização passa a criar condições favoráveis para confiança,



autonomia e cooperação, elementos que sugerem a sustentação de um clima saudável e de um engajamento duradouro.

A análise dos resultados indica que os colaboradores percebem o clima organizacional e o engajamento de maneira heterogênea, com aspectos positivos relacionados à autonomia e cooperação, mas também com fragilidades em comunicação, reconhecimento e consistência das práticas de gestão de pessoas. Essa percepção sugere que, embora existam iniciativas voltadas ao desenvolvimento humano, elas não se consolidam de forma uniforme, o que contribui para instabilidade na motivação e no engajamento. Ao relacionar essas percepções com os conceitos estudados em Administração, observa-se que a distância entre teoria e prática ainda se mostra significativa: princípios como gestão estratégica de pessoas, comunicação transparente e valorização do capital humano são amplamente reconhecidos, mas sua aplicação prática encontra barreiras estruturais e culturais.

Os dados apontam que os colaboradores identificam práticas como treinamentos, avaliações de desempenho e feedbacks, mas percebem sua aplicação como pouco consistente. O feedback e o reconhecimento aparecem como dimensões frágeis, muitas vezes percebidas como ocasionais ou inexistentes por parte da equipe. Isso sugere que tais práticas estão presentes, mas não se encontram institucionalizadas de forma estratégica e contínua.

A literatura em Administração reforça que o clima organizacional é influenciado por fatores como comunicação, reconhecimento, autonomia e cooperação. Os resultados parecem corroborar essa relação: quando há falhas nesses elementos, emergem percepções de desmotivação, queda de produtividade e engajamento instável. Ainda assim, observa-se que, na prática, muitas empresas operam de maneira reativa, com ações pontuais e pouco alinhadas à teoria.

Ao contribuir para a compreensão da distância entre teoria e prática, este artigo sugere que o fortalecimento do clima e do engajamento requer uma gestão de pessoas estratégica, orientada por dados e traduzida em rituais cotidianos. O alinhamento entre o que se diz e o que se faz não se mostra apenas desejável, mas parece constituir condição necessária para a construção de ambientes de trabalho mais saudáveis e sustentáveis, capazes de preservar conhecimento, elevar desempenho e impulsionar a inovação no longo prazo.

Assim, este estudo busca ampliar a compreensão sobre a distância entre teoria e prática na gestão de pessoas, indicando que o alinhamento entre discurso organizacional e ações efetivas se apresenta como requisito para fortalecer o clima organizacional e promover níveis mais



elevados de engajamento. Para que as empresas avancem na construção de ambientes saudáveis e sustentáveis, torna-se relevante investir em planejamento estratégico de gestão de pessoas, comunicação transparente, reconhecimento contínuo e desenvolvimento humano. Dessa forma, conceitos podem se transformar em ações concretas, capazes de estimular motivação genuína, produtividade elevada e vantagem competitiva duradoura.

6 REFERÊNCIAS

- ABRH BRASIL. Relatório Tendências de RH 2023. Disponível em: <<https://abrhbrasil.org.br>>. Acesso em: 15 out. 2025.
- BAKKER, A. B.; ALBRECHT, S. Work engagement: current trends. *Current Opinion in Psychology*, 2018.
- BASS, B. M.; RIGGIO, R. E. *Transformational Leadership*. 2. ed. Mahwah: Lawrence Erlbaum, 2006.
- CHIAVENATO, I. *Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 4. ed. Barueri: Manole, 2014.
- CHIAVENATO, I. *Introdução à Teoria Geral da Administração*. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2019.
- DECI, E. L.; RYAN, R. M. *Self-Determination Theory*. New York: Guilford Press, 2020.
- DELOITTE. *Relatório Global Human Capital Trends 2023*. Deloitte, 2023.
- FEEDZ. *Case: Como melhorar o clima organizacional da empresa com a Feedz – TV Tem*. 01 out. 2024. Disponível em: <<https://www.feedz.com.br/blog/case-como-melhorar-o-clima-organizacional-da-empresa/>>. Acesso em: 15 out. 2025.
- FLASH; FGV-EAESP. *Engaja S/A – 2ª edição: Retrato do engajamento no Brasil*. São Paulo, 2024. Disponível em: <<https://flashapp.com.br/blog/lancamento-engaja-sa-2024>>. Acesso em: 19 out. 2025.
- G4 EDUCAÇÃO. *Visão 2024: Negócios no Brasil*. São Paulo, 2024.
- GIL, A. C. *Gestão de Pessoas*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2019.
- GPTW BRASIL. *Ranking Melhores Empresas para Trabalhar 2023*. São Paulo: Great Place to Work, 2023. Disponível em: <<https://gptw.com.br>>. Acesso em: 15 out. 2024.
- GREAT PLACE TO WORK. *Panorama do Clima Organizacional no Brasil – 2023*. São Paulo, 2023. Disponível em: <<https://gptw.com.br>>. Acesso em: 19 out. 2025.



GREAT PLACE TO WORK (GPTW). *Relatório de Tendências de Gestão de Pessoas 2024*. São Paulo, 2024. Disponível em: <<https://gptw.com.br/conteudo/artigos/relatorio-tendencias-gestao-de-pessoas-2024/>>. Acesso em: 19 out. 2025.

KAHN, W. A. The essence of engagement: lessons from the field. *Organizational Dynamics*, 2010.

LITWIN, G.; STRINGER, R. *Motivation and Organizational Climate*. Boston: Harvard University Press, 1968.

MARRAS, J. P. *Administração de Recursos Humanos*. 15. ed. São Paulo: Saraiva, 2017.

PEREIRA, F.; COSTELLA, M.; DALCANTON, P. Gestão estratégica de pessoas em ambientes dinâmicos. *Revista de Administração Contemporânea*, 2020.

PIMENTA, R.; OLIVEIRA, M.; QUEIROZ, F. Engajamento no trabalho e seus preditores. *Cadernos EBAPE*, 2020.

SCHAUFELI, W. B. *Engagement: What We Know and What We Need to Know*. New York: Psychology Press, 2022.

SCHAUFELI, W. B.; BAKKER, A. B. Job demands–resources model. *Journal of Organizational Behavior*, 2004.

SILVA, L.; MEDEIROS, C. A. Clima organizacional e engajamento no trabalho: relações e evidências. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 2021.

SOUZA, M. et al. Fatores de clima organizacional em ambientes híbridos. *Revista de Administração*, 2022.

STORTI, B.; STICCA, G. A atuação estratégica do RH na era digital. *Revista Gestão & Tecnologia*, 2023.

ULRICH, D. *Human Resource Champions*. Boston: Harvard Business School Press, 1997.



Anexo 1: Questionário

Percepções sobre Clima Organizacional e Engajamento

Este questionário integra uma pesquisa acadêmica voltada para a elaboração de um Trabalho de Conclusão de Curso (TCC), cujo tema é:

“Clima Organizacional e Engajamento: Uma Análise entre a Teoria e a Prática Organizacional.”

O objetivo deste estudo é analisar como os colaboradores participantes percebem o clima organizacional e o engajamento nas empresas em que estão inseridos, relacionando essas percepções com as práticas de gestão de pessoas adotadas e os conceitos estudados em Administração.

Sua participação é voluntária e de grande importância para o desenvolvimento desta pesquisa.

Ressaltamos que todas as respostas serão analisadas de forma anônima, garantindo total sigilo e privacidade. Nenhuma informação pessoal será coletada ou utilizada para identificar os participantes.

Agradecemos pela colaboração e sinceridade nas respostas!

1) Qual sua idade?

- Menos de 20 anos
- 20-29 anos
- 30-39 anos
- 40-49 anos
- 50 anos ou mais

2) Tempo de empresa:

- Menos de 1 ano
- 1 a 3 anos
- 4 a 6 anos
- 7 anos ou mais



3) A empresa oferece treinamentos e capacitações que contribuem para seu desenvolvimento.

- Concordo Totalmente
- Concordo
- Neutro
- Discordo
- Discordo Totalmente

4) Você recebe feedbacks e reconhecimento pelo seu trabalho de forma consistente. ()
Sempre

- Frequentemente
- Às vezes
- Raramente
- Nunca

5) A avaliação de desempenho (quando aplicada) é clara, justa e resulta em melhorias reais.

- Concordo Totalmente
- Concordo
- Neutro
- Discordo
- Discordo Totalmente

6) O ambiente de trabalho favorece a cooperação e a confiança entre colegas.

- Concordo Totalmente
- Concordo
- Neutro
- Discordo
- Discordo Totalmente



7) Existe comunicação clara e transparente entre líderes e colaboradores. () Concordo

Totalmente

() Concordo

() Neutro

() Discordo

() Discordo Totalmente

8) Você se sente motivado(a) e engajado(a) nas atividades que realiza.

() Sempre

() Frequentemente

() Às vezes

() Raramente

() Nunca

9) Você acredita que possui autonomia suficiente para tomar decisões relacionadas ao seu trabalho.

() Concordo Totalmente

() Concordo

() Neutro

() Discordo

() Discordo Totalmente

10) A ausência de práticas claras de gestão de pessoas já afetou sua motivação no trabalho.

() Sempre

() Frequentemente

() Às vezes

() Raramente

() Nunca



11) Você já percebeu queda de produtividade na equipe por falta de gestão adequada de pessoas?

- Sim
- Não

12) Na sua percepção, quais são as principais dificuldades para implementar práticas eficazes de gestão de pessoas na sua empresa?

- Falta de recursos financeiros
- Falta de apoio da liderança
- Cultura organizacional resistente
- Falta de planejamento e organização
- Falta de apoio da liderança e planejamento e organização
- Falta de comunicação clara