



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS  
CAMPUS LAGOA DO SINO  
CENTRO DE CIÊNCIAS DA NATUREZA**

**JOÃO PEDRO PEREIRA CURVELO**

**IMPACTO DAS POLÍTICAS DE BEM-ESTAR SOBRE PERCEPÇÃO DE  
SATISFAÇÃO NO TRABALHO EM UMA EMPRESA DO RAMO JURÍDICO.**

**BURI, SÃO PAULO**

**2025**

**JOÃO PEDRO PEREIRA CURVELO**

**IMPACTO DAS POLÍTICAS DE BEM-ESTAR SOBRE PERCEPÇÃO DE  
SATISFAÇÃO NO TRABALHO EM UMA EMPRESA DO RAMO JURÍDICO.**

Trabalho de Conclusão de Curso da Graduação em Administração do Centro de Ciências da Natureza da Universidade de São Carlos, como requisito parcial à obtenção do grau de Bacharel em Administração na Universidade Federal de São Carlos.

Orientadora: Profa. Me. Livia Nicioli Berti

**BURI, SÃO PAULO  
2025**

**JOÃO PEDRO PEREIRA CURVELO**

**IMPACTO DAS POLÍTICAS DE BEM-ESTAR SOBRE A PERCEPÇÃO DE  
SATISFAÇÃO NO TRABALHO EM UMA EMPRESA DO RAMO JURÍDICO.**

Trabalho de Conclusão de Curso da Graduação em Administração do Centro de Ciências da Natureza da Universidade de São Carlos, como requisito parcial à obtenção do grau de Bacharel em Administração na Universidade Federal de São Carlos.

Orientadora: Profa. Me. Livia Nicioli Berti

Aprovado em: \_\_/\_\_/\_\_\_\_.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Profa. Me. Livia Nicioli Berti (Orientadora)  
Universidade Federal de São Carlos

---

Dr. Heber Lombardi (Examinador)  
Universidade Federal de São Carlos

---

Dr. Caio Luis Chiariello (Examinador)  
Universidade Federal de São Carlos

Dedico esse trabalho aos meus pais e avós, que sob muito sol, fizeram-me caminhar até aqui pela sombra.

## AGRADECIMENTOS

Ao final desta jornada (e início de uma nova), agradecer é o mínimo que se pode fazer no intuito de retribuir todo o apoio, incentivo, carinho e colaboração das pessoas que participaram direta ou indiretamente da construção desta graduação. Assim, gostaria de deixar meus cumprimentos para meus pais, Daniela, Maurício, Raul e Adriana. Mesmo com os imprevistos, considero que minha família nunca se rompeu, apenas expandiu, e por isso considero gratificante ter aprendido desde cedo a tirar o melhor da vida.

Aos meus avós paternos, Yedda e Marcelo, que participaram dos meus primeiros passos saindo da maternidade, e até mesmo depois de tanto tempo, ainda estão mesmo mais distantes que antes acompanhando meu caminhar. Aos maternos, Vera e Messias, que tanto zelam por mim, vou viver para cumprir o que me foi ensinado pela fé, paciência e diligência com o próximo.

Mesmo em tamanhas mudanças, sempre me senti acolhido, independente da cidade ou estado, e para isso também devo mencionar pessoas que com caráter e amor sempre me aceitaram e apoiaram; Vera, Edson e Carolina Carpi, Luciana, Michel, Andreza e Manoel.

Não só admirando, mas compartilhando com um igual, devo deixar meu carinho registrado pelos meus irmãos: Maurício, Matteo e Beatriz. Posso ser o primeiro entre nós a se formar, mas acreditem que estarei para toda vida amando, amparando, aprendendo e aplaudindo vocês.

Finalmente para minha amada, Yasmin Naomi, que de muito perto acompanhou toda essa jornada, sou grato pelo nosso tempo juntos, multiplicamos nossas alegrias e dividimos nossas tristezas. Minha companheira na mesma batalha, não há melhor suporte que alguém que te entende, obrigado por compartilhar a vida comigo.

Um agradecimento especial à professora Livia, que perante momento tão importante da sua vida continuou me acolhendo e socorrendo.

*“Só se pode alcançar um grande êxito quando nos mantemos fiéis a nós mesmos”.*

*Friedrich Nietzsche*

## RESUMO

Este trabalho analisou as políticas de bem-estar aplicadas pela gestão de pessoas como fator para perspectiva de bem-estar dos funcionários. O estudo teve como objetivo investigar as principais temáticas que contribuem para o senso de satisfação no ambiente de trabalho. A metodologia utilizada foi um estudo de caso de uma pesquisa empírica-fenomenológico e as informações foram coletadas por meio de análise documental do estudo de clima de questionários aplicados a todos os departamentos da organização e entrevistas como gestor de RH, Controladoria e *Business Partner*. Os resultados indicaram que práticas de liderança transformacional, comunicação eficaz e programas de reconhecimento interferem positivamente na motivação dos funcionários. A pesquisa também demonstrou que a diversidade e inclusão têm um impacto positivo na retenção de talentos e no clima organizacional. A conclusão destaca a relevância da gestão de pessoas para a padronização de iniciativas voltadas ao bem-estar e o treinamento de líderes para constituição de uma cultura organizacional proveitosa.

**Palavras-chave:** Satisfação no trabalho; Gestão de pessoas; Liderança transformacional; Clima organizacional.

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>10</b>
<b>2. OBJETIVOS.....</b>	<b>14</b>
<b>2.1 OBJETIVO GERAL .....</b>	<b>14</b>
<b>2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....</b>	<b>14</b>
<b>3. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....</b>	<b>15</b>
<b>3.1 A GESTÃO .....</b>	<b>15</b>
<b>3.2 LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL E COMPROMETIMENTO         ORGANIZACIONAL .....</b>	<b>16</b>
<b>3.3 GESTÃO DE PESSOAS.....</b>	<b>18</b>
<b>3.4 SATISFAÇÃO NO TRABALHO.....</b>	<b>18</b>
<b>4. MATERIAIS E MÉTODOS .....</b>	<b>19</b>
<b>4.1 COLETA DE DADOS .....</b>	<b>20</b>
<b>4.2 ANÁLISE DE DADOS .....</b>	<b>22</b>
<b>4.3 CARACTERIZAÇÃO DA UNIDADE DE ESTUDO .....</b>	<b>24</b>
<b>5. RESULTADOS E DISCUSSÕES .....</b>	<b>24</b>
<b>6. CONCLUSÃO .....</b>	<b>39</b>
<b>7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>41</b>

## 1. INTRODUÇÃO

A Agenda 2030, criada pela Organização das Nações Unidas (2015) remodelou o conceito de trabalho decente, que engloba características de bem-estar, econômicas, igualitárias, produtivas e estratégicas, tornando-se uma meta amplamente reconhecida e almejada dentro do setor privado. A saúde mental dos funcionários integra estes princípios norteadores do bem-estar laboral, considerada elemento fundamental por impactar diretamente a eficiência e os resultados da organização (ONU, 2016).

A cultura organizacional é um elemento primordial no desenvolvimento e na manutenção de um ambiente de trabalho saudável e produtivo. Para que a gestão de pessoas seja eficaz, é necessário compreender o papel da cultura no comportamento dos indivíduos dentro da organização. Conforme Cintra (2016) argumenta, a cultura organizacional influencia profundamente as interações sociais, o clima organizacional e o desempenho das equipes. Uma cultura positiva, que valorize a colaboração e o protagonismo, é frequentemente um dos principais diferenciais para o sucesso empresarial. Assim, cabe aos gestores de pessoas a responsabilidade de construir e manter uma cultura que promova o compromisso e o desenvolvimento dos funcionários, criando um ambiente propício ao crescimento pessoal e profissional. A cultura organizacional, portanto, não é apenas um reflexo das práticas de gestão, mas também um instrumento ativo para moldar comportamentos e atitudes, promovendo a coesão e o alinhamento dos esforços em direção aos objetivos estratégicos da empresa.

Por outro lado, estilos autoritários de gestão, pressões por resultados e exaltação da performance são evidenciados por análises científicas como problemas que se vinculam a um ambiente de trabalho nocivo. Pesquisas realizadas pela área de saúde do Ministério do Trabalho revelam que a incidência de "transtornos ansiosos" associados ao trabalho aumentou 68,41% entre 2015 e 2019. Esse crescimento destaca a necessidade do diálogo sobre bem-estar dentro das mais diversas empresas no Brasil (Ehrenberg, 2010; Brasil, 2023).

Outro componente fundamental da gestão de pessoas é a capacidade de negociação e gestão de conflitos. Conforme descrito por Costa (2018), conflitos são inerentes ao ambiente organizacional, e a competência para lidar com esses conflitos de maneira construtiva é uma habilidade essencial para os gestores. A negociação eficaz não apenas soluciona problemas, mas também transforma desafios em oportunidades de aprendizado e crescimento. A gestão de conflitos, quando conduzida de forma adequada, contribui para a melhoria do ambiente de trabalho, aumentando a confiança e a cooperação entre os membros da equipe.

Dessa forma, o gestor deve atuar como facilitador, mediando conflitos e garantindo que as diferenças sejam resolvidas de maneira justa e equilibrada, sempre mantendo o foco nos objetivos organizacionais. A habilidade de gerenciar conflitos de maneira proativa e empática é particularmente importante em contextos organizacionais dinâmicos, onde as mudanças frequentes podem gerar tensões e inseguranças. Além disso, a negociação eficaz requer uma compreensão das motivações subjacentes dos indivíduos e uma abordagem que promova o respeito mútuo e a construção de soluções colaborativas (Rahim, 2002).

Além disso, a promoção dos direitos humanos e da cidadania no ambiente de trabalho é uma responsabilidade da gestão de pessoas. De acordo com Mascaro (2017), é fundamental que as empresas garantam que todos os funcionários sejam tratados de maneira justa e respeitosa, independentemente de suas características individuais. Essa abordagem não apenas fortalece o senso de pertencimento, mas também contribui para a construção de um ambiente organizacional justo e inclusivo.

A valorização da diversidade e a promoção da equidade são princípios que devem ser incorporados às práticas de gestão de pessoas, uma vez que têm impacto direto na motivação e no desempenho dos funcionários. A implementação de políticas que assegurem inclusão e igualdade de oportunidades constitui um diferencial competitivo significativo para as organizações que desejam prosperar em um mercado cada vez mais diversos e competitivo (Torres, 2014).

A administração das rotinas trabalhistas e do departamento pessoal é outro aspecto essencial da gestão de pessoas. Conforme destaca Oliveira (2017), a garantia dos direitos dos trabalhadores e a comunicação clara e transparente entre a organização e seus funcionários são elementos fundamentais para reduzir a rotatividade e aumentar a satisfação no ambiente de trabalho. Além disso, a boa gestão das questões trabalhistas assegura a conformidade legal, evitando complicações jurídicas e financeiras que possam comprometer a sustentabilidade organizacional. Assim, a administração eficaz dessas rotinas não apenas promove o bem-estar dos funcionários, mas também contribui para a estabilidade e a reputação da empresa.

A conformidade com as regulamentações trabalhistas, associada a práticas de comunicação aberta, fortalece a confiança dos funcionários na organização, promovendo um ambiente de trabalho mais seguro e colaborativo. A gestão das rotinas trabalhistas vai além da simples execução de tarefas administrativas, abrangendo também a implementação de estratégias que garantam o equilíbrio entre as demandas da organização e as expectativas dos funcionários (Bakri, 2023).

Em locais de trabalho de alta performance, como é o caso de muitos escritórios de advocacia, a pressão intensa e a sobrecarga de trabalho podem resultar em questões graves de saúde mental. Uma pesquisa conduzida pela *Mental Health America* (MHA) em 2021 mostrou que 83% dos empregados relataram que o estresse relacionado ao seu trabalho afetou sua saúde mental. Além disso, 71% declararam que suas empresas não oferecem o apoio necessário para gerir esse estresse (Stanfield, 2006; MHA, 2021)

No Brasil, o ambiente de trabalho em escritórios de advocacia é comumente caracterizado por demandas elevadas, extensas jornadas de trabalho e forte pressão por resultados. Segundo Bellucci (2012), a carreira de advogado também sofre esses "transtornos" devido ao acúmulo de funções e quantidade de serviços, principalmente nos grandes escritórios que estão contratando advogados para prestarem serviços às empresas em processos de massa, onde há centralização de funções.

Em Mato Grosso do Sul, os achados indicaram que 63% dos profissionais do direito relataram sentir um cansaço intenso, 60% expressaram irritabilidade e 29% apresentaram taquicardia. Adicionalmente, 47% dos profissionais do direito no MS apresentaram sintomas de ansiedade, enquanto 33% apresentaram sintomas de depressão. O estudo também revelou que 31% dos participantes fizeram uso de medicamentos antidepressivos e ansiolíticos (OAB, 2022).

Essas informações destacam a necessidade premente de implementar ações que valorizem o bem-estar e a saúde mental no cenário jurídico do Brasil, com o objetivo de fomentar um ambiente de trabalho mais saudável e sustentável. Ao final do século 20, as mudanças dentro das organizações e na própria natureza do trabalho se aprofundaram, em decorrência, sobretudo, da globalização, das fusões e reestruturações, da aceleração do desenvolvimento tecnológico e da necessidade de as empresas sobreviverem em um mercado cada vez mais competitivo (Coco, 2022; Silva, C. A. DA 2013).

Frequentemente, a procura por assistência médica para gerenciar sentimentos, desafios e alterações na vida se depara com preconceito. Isso provoca, em muitos indivíduos vulneráveis, um sentimento de pressão, vergonha e receio de admitir que necessitam de assistência. A saúde mental e o direito estão intrinsecamente ligados, já que leis e políticas públicas apropriadas podem impulsionar transformações relevantes na sociedade (Prado 2016; Siqueira, 2022).

No contexto de uma empresa no ramo jurídico, o time de gestão de pessoas tem uma função que transcende a mera contratação de talentos e abrange um ciclo contínuo de desenvolvimento, retenção e potencialização das capacidades dos funcionários. Trata-se de uma função estratégica que visa à otimização do desempenho das equipes, alinhando habilidades e

competências às demandas organizacionais prezando sempre pelo bem-estar e uma boa atmosfera de trabalho.

Como destacado por Avona (2015), a gestão eficaz de pessoas é um dos principais determinantes da competitividade empresarial, pois um ambiente de trabalho positivo e motivador reflete diretamente na produtividade e na qualidade dos resultados. Portanto, políticas e práticas orientadas ao desenvolvimento humano são fundamentais para a obtenção de resultados sustentáveis e para o fortalecimento da capacidade adaptativa das organizações. Além disso, o papel da gestão de pessoas inclui a construção de uma cultura organizacional que promova a individualidade e a colaboração, possibilitando que os indivíduos desenvolvam suas competências e contribuam significativamente para os objetivos da organização.

Este trabalho delimita-se a observação de políticas de bem-estar da gestão de pessoas com ênfase na ótica dos funcionários, focando em compreender quais práticas podem estimular e organizar as equipes. A gestão de pessoas constitui uma ferramenta essencial para a transformação organizacional, capacitando os gestores a identificarem oportunidades de desenvolvimento e a utilizar os recursos humanos de forma eficaz (Macareno, 2008).

Dessa forma, compreender o impacto dessas práticas na cultura organizacional torna-se fundamental para promover um ambiente de trabalho mais eficiente e equilibrado. Nesse sentido, este estudo busca responder à seguinte questão de pesquisa: de que maneira as políticas de bem-estar podem contribuir para a manutenção de uma cultura positiva considerando a percepção de bem-estar do funcionário? Essa reflexão é justificada pela necessidade de aprofundar o entendimento das dinâmicas organizacionais que envolvem a gestão de equipes e pela importância de analisar como práticas bem estruturadas podem impactar diretamente a satisfação dos funcionários, criando um ciclo positivo de desenvolvimento tanto individual quanto coletivo.

## **2. OBJETIVOS**

### **2.1. OBJETIVO GERAL**

Compreender como as políticas de bem-estar impactam na percepção sobre a satisfação no trabalho em uma empresa do ramo jurídico.

### **2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

1. Identificar os valores e princípios pessoais que influenciam a percepção de satisfação no ambiente de trabalho através de uma revisão da literatura;
2. Analisar como a gestão de pessoas pode ser uma ferramenta estratégica para a valorização do indivíduo;
3. Mensurar as políticas adotadas pela organização foco do estudo;
4. Entender como a construção de uma cultura organizacional que favoreça o crescimento contínuo e comunicação transparente valoriza o funcionário como agente de mudança.

### 3. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

#### 3.1. GESTÃO

Gestão não pode ser facilmente definida, nem pode ser explicada por simples truques. Segundo Ribeiro (2006), “*Gestão é um processo por meio de que um indivíduo influencia um grupo de indivíduos para conseguir um objetivo comum*”. Com base nessa definição, a gestão pode ser descrita como o que se faz e como se faz afetar a mudança. Por definição, a gestão é a capacidade de influenciar um grupo de pessoas para a realização de metas (Kotter, 1999).

Um líder deve ser capaz de estabelecer confiança, dando aos funcionários mais liberdade de agir autonomamente e tomar decisões. Além disso, os líderes devem esclarecer a direção para a realização de metas para os funcionários através da comunicação e incentivá-los a sentir-se confiante e capaz de assumir riscos na conclusão do trabalho.

O estilo de gestão também tem um impacto significativo no desempenho. No mundo dinâmico de hoje, os líderes devem ser capazes de lidar com o aumento da volatilidade e turbulência do meio ambiente devido à era da globalização. Por meio das ações da alta gerência como líder eficaz e treinamento e habilidades adequadas, uma cultura de sucesso poderia ser desenvolvida e valorizada pelos empregados (Bento, 2008; Lobato, 2015; Kotter, 1999;).

A liderança transacional está enraizada na crença de que os líderes trocam promessas de recompensas e benefícios aos subordinados pelo cumprimento dos acordos com os subordinados.

Esse estilo de gestão é aquele em que o líder não individualiza as necessidades dos funcionários, nem se concentra no desenvolvimento dos funcionários. Em vez disso, os funcionários são recompensados com base no desempenho (Macareno, 2008).

A Gestão transacional enfatiza a construção e o esclarecimento da recompensa e contingências para subordinados. Líderes transacionais se envolvem em troca relações instrumentais com os funcionários negociando e fornecendo estrategicamente recompensas e retorno para realização de metas. O principal para essa técnica é a transparência entre expectativa do trabalhador com o orçamento e metas da área. A Gestão transacional é baseada em uma relação de troca entre líder e subordinado. O líder articula quais comportamentos são necessários e o que será recompensado e fornece feedback ao subordinado sobre seu comportamento. O subordinado, em Por sua vez, cumpre com estes requisitos de comportamento, se as recompensas são desejadas (Hollenbeck, 1989).

Hilsdorf (2015) opina que a liderança transformacional ocorre quando os líderes ampliam e elevam interesses de seus empregados, quando geram conscientização e aceitação dos propósitos e missão do grupo, e quando eles estimulam seus funcionários a olhar além seu

próprio interesse pelo bem do grupo. Esse estilo de Gestão tende a se concentrar nos objetivos organizacionais, construindo comprometimento do empregado. Existem várias características que compreendem gestão transformacional: influência idealizada, motivação inspirada, estimulação intelectual e consideração individualizada.

O líder transformacional lidera inspirando e estimulando seguidores e criando visões altamente absorventes e motivadoras. Líderes transformacionais utilizam comportamentos como carisma e estímulo intelectual para induzir o desempenho de subordinados. Eles desenvolvem uma visão e motivam seus seguidores a se esforçarem nessa visão. Além disso, eles incentivam os seguidores a desafiar o status quo para poderem prosseguir essa visão.

Capacitar a gestão representa uma mudança significativa de paradigma e enfatiza o seguidor auto influência, e não externa, de cima para baixo. Líderes que usam comportamentos de capacitação acreditam que os seguidores são influentes fontes de sabedoria e direção. Esses líderes enfatizam a auto influência; autogestão; autocontrole; ou, autoliderança. As perspectivas históricas que foram instrumentais para o desenvolvimento da capacitação e as variáveis de gestão são a autogestão comportamental, a teoria da aprendizagem social, e modificação do comportamento cognitivo. A gestão empoderadora cria seguidores que são eficazes. Autoliderança, por sua vez, envolve o desenvolvimento de ações e padrões de pensamento que usamos para influenciar nosso próprio comportamento. Vários estudos recentes reconheceram a Gestão empoderadora como distinta da gestão transformacional (Hilsdorf, 2015; Hollenbeck, 1989; Lobato, 2015).

### **3.2. LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL E COMPROMENTIMENTO ORGANIZACIONAL**

A liderança transformacional influencia a cultura organizacional ao criar um vínculo psicológico entre o indivíduo e a organização, fundamentado em processos de intercâmbio social. A gestão desempenha um papel fundamental no fortalecimento desse vínculo, especialmente por meio de comportamentos de liderança que incluem consideração, apoio e receptividade às necessidades dos funcionários, o que contribui para o desenvolvimento dos compromissos afetivo e normativo (Luz, 2019; Hollenbeck, 1989).

O modelo de liderança proposto por Heitor (1996) distingue entre os estilos transacional e transformacional. Embora a liderança transacional possa ser satisfatória e eficaz, a liderança transformacional é apontada como capaz de proporcionar um impacto adicional, elevando o desempenho e a satisfação dos empregados além dos resultados transacionais. Segundo Dos Santos (2018), um líder pode ser tanto transformacional quanto transacional, e ambos os estilos

podem se integrar para atingir metas organizacionais. A diferença central entre os estilos está no modo como a líder motiva e estabelece os objetivos: enquanto a liderança transacional baseia-se em troca material ou econômica, a transformacional concentra-se na troca social e na inspiração.

Na literatura, a relação entre cultura organizacional e comprometimento é amplamente discutida. O comprometimento é frequentemente entendido como a aceitação dos objetivos organizacionais pelos funcionários. A ideia de que os funcionários compartilham valores, objetivos e suposições indica um nível de compromisso com a organização, o que é essencial para uma cultura organizacional forte (Rodrigues, 2009; Gorzoni, 2010).

Estudos empíricos examinam a relação entre cultura organizacional e comprometimento. Alguns trabalhos encontraram uma associação entre o compromisso organizacional, a força cultural e normas organizacionais, como respeito às pessoas, orientação para o trabalho em equipe e a finalização das tarefas. Outras pesquisas reforçam a ligação entre culturas organizacionais construtivas e os componentes afetivo e normativo do compromisso, evidenciando que uma cultura positiva e orientada para o crescimento pode fortalecer o vínculo dos funcionários com a organização (Tamayo, 2005).

Na ótica do bem-estar, é necessário agregar a perspectiva de Abraham Maslow sobre a perspectiva das necessidades humanas. Os cinco níveis hierárquicos, começando por necessidades fisiológicas, de segurança, sociais, de estima e finalmente de autorrealização, interliga a ideia da inevitabilidade da busca por bem-estar pessoal e profissional do ser humano. Essa teoria é muito utilizada para entender as influências pessoais na tomada de decisão e no comportamento social, mas para o contexto do setor privado é necessário ver sua aplicabilidade no capital psicológico.

O capital psicológico é a capacidade que o indivíduo possui de recomposição diante de uma situação adversa ou de um fracasso, conseguindo ter uma reação positiva diante de cenários de mudanças significativas. O Capital Psicológico, por ser um conceito que pode ser desenvolvido, deve ser integrado em programas de treinamento para gestores. A ideia é fortalecer suas competências psicológicas positivas, que serão repassadas aos colaboradores por meio de políticas planejadas. Para isso, é possível adotar medidas como estabelecer metas realistas e revisá-las periodicamente, oferecer feedback construtivo, valorizar o desempenho e criar oportunidades para que os funcionários explorem e apliquem suas habilidades (Luthans 2004; Nunes, 2015).

### **3.3 GESTÃO DE PESSOAS**

A área de gestão de pessoas desempenha um papel fundamental dentro das organizações modernas, sendo responsável por diversas atividades estratégicas e operacionais que impactam diretamente o desempenho e a cultura corporativa. A área é crucial no recrutamento e seleção de talentos, pois identifica profissionais alinhados com os valores e objetivos da empresa. Além disso, o trabalho de gestão de pessoas envolve o desenvolvimento contínuo dos funcionários, por meio de programas de capacitação e treinamento, promovendo assim um ambiente propício ao crescimento pessoal e profissional (Morgado, 2023).

O setor de gestão de pessoas possui papel central na promoção de um ambiente de trabalho saudável e inclusivo. Através de políticas e práticas que incentivam a diversidade, equidade e inclusão, contribuindo para a criação de equipes mais engajadas. Ademais, a gestão de pessoas é essencial na administração de conflitos e na promoção de um clima organizacional positivo, intervindo de maneira eficaz para resolver disputas interpessoais e garantir o bem-estar dos funcionários (Silva, G. C. L. 2024).

A área de gestão de pessoas também atua estrategicamente na construção de uma cultura corporativa sólida e na manutenção de uma imagem positiva da empresa no mercado. Ao implementar políticas de remuneração e benefícios competitivos, ela contribui para a retenção de talentos de alto potencial e para a construção de uma marca empregadora forte. Por fim, a gestão de pessoas colabora diretamente com outras áreas da empresa, fornecendo insights valiosos para a formulação de estratégias empresariais (Debia, 2017).

### **3.4. SATISFAÇÃO NO TRABALHO**

A satisfação no trabalho é descrita como uma avaliação emocional positiva ou prazerosa em relação ao ambiente profissional, segundo Locke (2017). Esse conceito indica que os funcionários desenvolvem atitudes sobre seu trabalho, que englobam sentimentos, crenças e comportamentos. Em organizações bem-sucedidas, a satisfação dos funcionários é fundamental, pois a falta dela pode gerar impactos adversos, como baixo desempenho e aumento de problemas organizacionais. Outros estudos, como os de Paula. M. C (2015), corroboram que organizações com funcionários satisfeitos tendem a alcançar melhores resultados. Diversos fatores, como humor, satisfação com a comunicação, efeitos de gênero e estilo comunicacional dos supervisores, são considerados importantes para a satisfação no ambiente de trabalho (Muraro, 2014; Luz, 2003).

Meyer (1991) esclarece que o compromisso organizacional representa a identificação de um funcionário com a organização, ao passo que a satisfação no trabalho reflete uma resposta emocional a aspectos específicos do ambiente laboral. Funcionários comprometidos demonstram menor tendência ao absenteísmo e estão mais dispostos a aceitar mudanças. O comprometimento afetivo, em particular, correlaciona-se positivamente com fatores como intenção de permanência, desempenho e cidadania organizacional, enquanto também prediz baixos índices de rotatividade e maior aceitação de transformações no ambiente de trabalho (Muraro, 2014).

Pesquisas anteriores indicam que o alinhamento entre os valores dos funcionários e da organização fortalece o comprometimento, e que essa convergência de valores influencia diretamente na intenção dos funcionários de permanecer na organização. Além disso, Luz (2003) destaca que, embora funcionários com altos níveis de compromisso possam apresentar reações negativas iniciais a mudanças, eles mantêm um baixo índice de absenteísmo e rotatividade, o que beneficia a organização a longo prazo (Paula. M. C, 2015).

Por outro lado, a intenção de desligamento, descrita como o plano do funcionário em buscar novas oportunidades fora da organização, é influenciada por variáveis econômicas externas, organizacionais e pessoais. Esse fator é uma medida subjetiva, estimada com base no comportamento do funcionário e quando ele manifesta intenção de mudança. Nascimento (2006) sugere que essa intenção tem uma relação negativa com a percepção de liderança transformacional, implicando que estilos de liderança mais inspiradores podem reduzir a intenção de desligamento.

#### **4. MATERIAIS E MÉTODOS**

Este capítulo apresenta uma descrição detalhada dos procedimentos metodológicos adotados para a condução desta pesquisa, especificando os métodos de coleta e análise de dados, bem como a caracterização da abordagem e os objetivos do estudo.

A escolha do estudo de caso de uma pesquisa empírica-fenomenológico visou aplicar os conhecimentos adquiridos ao longo do curso em um contexto prático e relevante, proporcionando uma conexão direta entre teoria e prática, além de oferecer uma solução potencial para problemas específicos identificados na gestão de pessoas.

A pesquisa foi delineada utilizando o método de estudo de caso, que possibilita uma análise aprofundada de uma realidade particular, facilitando a compreensão dos fenômenos em sua complexidade. Como apontado por Morosini et al. (2021), o estudo de caso é uma estratégia metodológica apropriada para a investigação de fenômenos contemporâneos dentro de seu

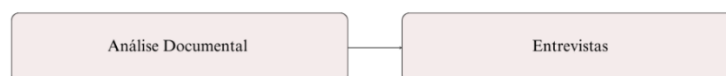
contexto real, especialmente quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto são pouco claras.

O estudo de caso adotado para este trabalho caracteriza-se pela sua profundidade analítica, que permite capturar as nuances e especificidades do contexto organizacional estudado. Morosini et al. (2021) destacam que o aprofundamento em um único caso oferece uma perspectiva rica e detalhada dos fenômenos investigados, permitindo captar sutilezas e características particulares que poderiam ser negligenciadas em abordagens metodológicas mais amplas e quantitativas. O uso de um único Estudo de Caso favorece também a identificação de interações entre diferentes variáveis organizacionais, facilitando a compreensão das dinâmicas que influenciam as práticas de gestão e, por consequência, o desempenho organizacional.

#### 4.1. COLETA DE DADOS

A coleta dos materiais utilizados no estudo foi realizada por uma frente conjunta representado pela figura 1. Tipos de coleta, com a análise documental da pesquisa de clima realizada no ano de 2024 que contaram com a participação de 100 Funcionários, de 11 diferentes setores, grupos étnicos e níveis hierárquicos. As entrevistas foram realizadas individualmente com os gestores de RH, controladoria e *Business Partner (BP)*. A entrevista foi sucedida com base nas respostas da pesquisa de clima, valorizando a visão da gestão do escritório para complementar a experiência prática dos participantes voluntários.

**Figura 1: Tipos de coleta.**



**Fonte: Autoria própria, 2025.**

Para a análise de documentos, conforme Figura 1 Tipos de coleta, foi escolhido o método de pesquisa empírica-fenomenológico, aplicado pela metodologia *Likert*, que consiste na coleta de questionários que abrangem questões qualitativas e voluntárias por meio de parâmetros fechados sobre o bem-estar no trabalho (Sullivan, 2013), por meio de uma coleta documental da organização através do uso de questionários aplicados anteriormente ao estudo pela área de gestão de pessoas. A escolha dessa metodologia corrobora com o intuito do estudo

em compreender pela ótica do funcionário a felicidade no ambiente de trabalho. Amatuzzi (1996) afirma que a pesquisa fenomenológica é uma forma de pesquisa qualitativa que “analisa a experiência vivida, descrevendo seu significado, utilizando o vivido como base ou método para compreender o sentido das experiências humanas”.

A caracterização das respostas foi dividida em área jurídica e administrativa solicitado obrigatoriamente, já a identificação de áreas específicas dos funcionários foi voluntária. A escolha dessa obrigatoriedade por área foi dada a necessidade de implementações de políticas específicas para cada modelo de contrato e convenção coletiva específica. Para o Administrativo, a convenção coletiva foi redigida pelo Sindicato dos empregados de agentes autônomos do comércio e em empresas de assessoramento e perícias, e para o jurídico, pelo modelo de contrato sociedade (sócios-advogados) não existe uma convenção coletiva. Os questionários contaram com a participação de 100 Funcionários, de 18 diferentes setores, grupos étnicos e níveis hierárquicos.

No caso do modelo de pesquisa qualitativa como possibilita a leitura científica da realidade psicológica, e, dentro dessa perspectiva, o modelo empírico-fenomenológico surge como uma alternativa viável por aliar a objetividade na coleta e análise de dados à apreensão da realidade subjetiva tanto da parte do pesquisador quanto da do funcionário (Andrade, 2010).

Para as entrevistas, o time de gestão de pessoas realizou uma rodada de *feedback* com o gestor de RH, com o sócio patrimonial denominado como *BP* e o COO do setor da controladoria. O intuito da entrevista, não diretiva foi interpretar as opiniões dos gestores perante as respostas dos funcionários para complementar a interpretação dos resultados.

Segundo Marconi e Lakatos (2012), as entrevistas constituem uma técnica eficaz para coletar informações aprofundadas, proporcionando uma visão detalhada das percepções dos participantes sobre os fenômenos estudados. A opção por entrevistas semiestruturadas foi fundamentada na flexibilidade que essa técnica oferece, permitindo ao pesquisador explorar questões previamente delineadas, ao mesmo tempo em que é possível incorporar novas perspectivas e emergentes ao longo das entrevistas.

As entrevistas, possibilitaram o registro de comportamentos, interações e práticas observadas pelos gestores no ambiente de trabalho. Essa técnica contribuiu para a obtenção de uma visão mais ampla e contextualizada dos processos organizacionais. Foi uma estratégia fundamental para captar informações que não podem ser expressas diretamente pelos participantes no questionário como atitudes e dinâmicas de interação entre funcionários. Dessa forma, a junção das entrevistas com a pesquisa de clima permitiu compreender, de maneira mais profunda, a cultura organizacional e as relações interpessoais.

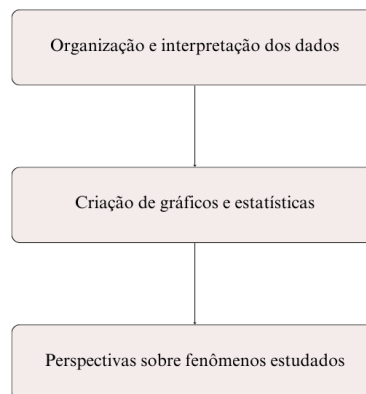
## 4.2. ANÁLISE DE DADOS

A aplicação da pesquisa foi por meio de questionário virtual na plataforma *QultureRocks* da *UOL*, utilizando da escala *Likert* para coleta de opiniões, ficando aberta por um período de 3 semanas. A participação da pesquisa foi voluntária e anônima, com o participante podendo optar por divulgar seu departamento e setor. Foram 27 perguntas, voltadas todas para um estudo de clima organizacional, que para uso no trabalho foram distribuídas em: Satisfação no Trabalho, Liderança, Comunicação, Cultura Organizacional, Bem-Estar no Trabalho e Reconhecimento e Desenvolvimento (Sullivan, 2013).

Além dos dados coletados na plataforma, foram levados em considerações os feedbacks dos gestores de gestão de pessoas, *BP* e o *COO* (*Chief of Operating Officer*) perante a pesquisa de clima, pelo método de entrevistas individuais abertas, solicitando comentários sobre os tópicos abordados na pesquisa de clima, uma semana após fim da aplicação. Ambos os métodos para aplicação da pesquisa e as entrevistas foram baseados pela visão de Laurence Bardin (2011) que considera a entrevista como um método de investigação específico e as classifica como diretivas ou não diretivas, ou seja, fechadas e abertas. Neste caso os comentários e notas retiradas pela escala *Likert* são consideradas hipóteses, ou seja, afirmações iniciais que podem ser comprovadas ou refutadas ao final do estudo.

A figura 2. método de análise demonstra os passos percorridos pelo autor durante a pesquisa para análise dos dados obtidos. Conforme descrita por De Lunetta e Guerra (2023), a análise de conteúdo é um procedimento sistemático que envolve a categorização e interpretação dos dados qualitativos, buscando identificar padrões, temas recorrentes e significados subjacentes às falas dos entrevistados e às observações feitas. A utilização da análise de conteúdo permitiu organizar os dados de maneira estruturada, facilitando a identificação de relações entre os elementos observados e a construção de categorias analíticas que refletem as principais dimensões dos fenômenos investigados.

**Figura 2. Método de análise.**



**Fonte: Autoria própria, 2025.**

O processo de análise foi conduzido em diferentes etapas como demonstrado na figura 2 método de análise, começando pela organização e interpretação dos dados, foi realizada uma leitura detalhada dos materiais coletados pela pesquisa de clima institucional aplicada pela plataforma *QultureRocks*, seguida pela organização dos dados via *Excel* para criação de panorama e gráficos quantitativos e pela criação de seis categorias temáticas para as perguntas aplicadas: Satisfação no Trabalho, Liderança, Comunicação, Cultura Organizacional, Bem-Estar no Trabalho e Reconhecimento e Desenvolvimento. A leitura dos dados permitiu imergir no conteúdo e identificar elementos centrais e padrões emergentes. Em seguida, os dados foram interpretados com base nas categorias previamente estabelecidas. A triangulação dos dados obtidos por meio das entrevistas e da escala *Likert* foi um elemento crucial para validar os achados e garantir uma análise mais completa e abrangente, conforme sugerido por De Lunetta e Guerra (2023).

A análise de conteúdo também proporcionou uma compreensão mais aprofundada das práticas de gestão de pessoas na organização estudada, identificando tanto as práticas eficazes quanto os desafios e lacunas que precisam ser enfrentados para aprimorar a gestão.

A categorização dos dados permitiu identificar fatores-chave que impactam diretamente na eficácia organizacional, como aspectos relacionados à liderança, comunicação e cultura organizacional. A análise dos dados foi direcionada não apenas para a identificação de problemas, mas também para a busca de oportunidades de melhoria e inovação nas práticas de gestão, com o objetivo de gerar recomendações práticas para a organização.

A pesquisa possui um caráter descritivo, voltado para a análise de conhecimentos que possam ser diretamente utilizados na melhoria das práticas de gestão de pessoas na organização investigada, além de oferecer contribuições que possam ser adaptadas e replicadas em outras organizações de perfil similar.

A perspectiva sobre os fenômenos estudados de forma qualitativa foi escolhida devido à sua capacidade de fornecer uma compreensão profunda dos processos e das interações sociais que influenciam as práticas de gestão de pessoas. Segundo Marconi e Lakatos (2012), a pesquisa qualitativa é particularmente eficaz quando se busca explorar fenômenos complexos e entender as percepções e experiências dos envolvidos no processo. A abordagem qualitativa também permite captar as nuances e especificidades dos contextos organizacionais, oferecendo uma perspectiva holística dos fenômenos investigados.

#### **4.3. CARACTERIZAÇÃO DA UNIDADE DE ESTUDO.**

O escritório de advocacia fundado em 2012, com a sociedade dos percursores, fica situado na Vila Olímpia na cidade de São Paulo, sendo um escritório de médio porte de faturamento anual aproximado de R\$ 55 milhões, com um quadro de aproximadamente 155 funcionários. Atualmente, com um tratado de cooperação internacional com escritórios sediados na Alemanha e Inglaterra, a empresa do caso conta com 5 sócios patrimoniais. O modelo de contratação é diferente a depender do setor de atuação dos funcionários; para advogados, o modelo de admissão é por entrada no contrato social, assim sendo reconhecidos como associados. Já para os setores administrativos é o modelo CLT. Ambos têm respaldo legal de convenções coletivas, porém por sindicatos diferentes.

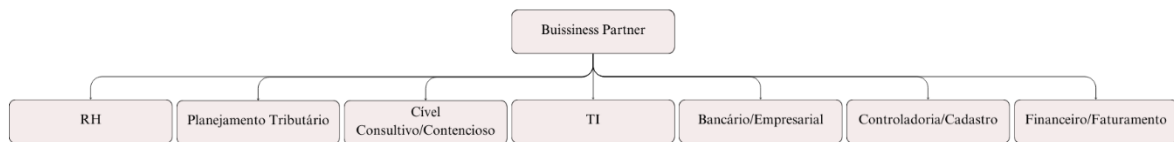
No contrato social as áreas de atuação no ramo jurídico são diversas, podendo assim considerar o escritório como *Full-Service*. Atualmente, mas não limitado, as áreas são: bancário/fintech, *business partner*, nível consultivo/contencioso, compliance e investigações, empresarial, energia, imobiliário, mídia e *gaming*, planejamento tributário, seguros e resseguros, tecnologia e informação, trabalhista consultivo/contencioso e turismo.

Com o modelo CLT (Consolidação das Leis Trabalhistas), baseado Decreto-Lei nº 5.452/1943 que define regras que organizam as relações de trabalho no setor privado, trata de diversos pontos, como a duração da jornada de trabalho, o valor do salário-mínimo, períodos de férias, o pagamento do 13º salário, o FGTS (Fundo de Garantia do Tempo de Serviço), além de outros benefícios previstos por lei. o setor administrativo conta com: cadastro, controladoria, faturamento, financeiro, gestão de pessoas, marketing, recepção, secretariado e tecnologia da informação.

## 5. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os resultados da pesquisa, coletados por meio da pesquisa de clima e as 3 entrevistas semiestruturadas foram feitas pela empresa em 2024 e demonstraram um panorama diversificado quanto às práticas de gestão de pessoas e seus impactos no desempenho organizacional. Considerando o critério da participação não obrigatória, na Figura 3. setores participantes, pode ser observado quais setores da empresa engajaram com os questionários.

**Figura 3. Setores participantes**



**Fonte: Autoria própria, 2025.**

Os dados obtidos refletem como a cultura organizacional tem sido um fator preponderante no desenvolvimento das equipes, influenciando diretamente a motivação e o comprometimento dos funcionários. Durante a revisão das respostas, observou-se que 76 dos 100 funcionários acreditam que a cultura organizacional atual favorece o clima de cooperação, característica essencial para o fortalecimento do desempenho organizacional. No entanto, também surgiram 14 críticas dentro desses comentários positivos que indicavam sobre a necessidade de aprimoramento em certas áreas, especialmente na comunicação interna e na resolução de conflitos.

Em relação à cultura organizacional, os gestores mencionaram que a promoção de um ambiente colaborativo é crucial para o sucesso da organização. Eles indicaram que o incentivo à criatividade e à autonomia dos funcionários é um dos pilares da cultura organizacional. No entanto, durante as entrevistas, 21 funcionários expressaram que, embora a organização valorize a proatividade, faltam canais mais eficazes de comunicação para que as ideias sejam ouvidas de maneira mais ampla. Tal situação evidencia a necessidade de se aprimorar a transparência e a acessibilidade entre diferentes níveis hierárquicos.

Outro ponto relevante observado nos dados foi a importância da gestão de conflitos. Foi relatado que, em ambientes de trabalho dinâmicos, como o da organização estudada, os conflitos surgem frequentemente, tanto no nível interpessoal quanto no nível interdepartamental. No entanto, nem sempre as ferramentas e estratégias de resolução de conflitos são bem aplicadas conforme visto na figura 4. Comentários sobre conflitos e

alinhamento do time. A pesquisa revelou que 31 funcionários sentem que os conflitos, em muitos casos, são tratados de maneira superficial, o que pode gerar tensões latentes que afetam negativamente o clima organizacional. Essa percepção sugere que a organização poderia investir mais em treinamentos voltados à mediação e à negociação de conflitos, de forma a fortalecer a capacidade dos gestores de lidar com tais desafios.

**Figura 4: Comentários sobre conflitos e alinhamento do time.**

**Discordo parcialmente**

O ambiente de trabalho tem se apresentado muito estressante. Muita cobrança, muito trabalho e pouca compreensão. As últimas reuniões foram psicologicamente muito desgastantes.

Departamento: Jurídico    Área: Trabalhista Contencioso

**Discordo parcialmente**

o ambiente é muito bom, mas devido algumas pessoas se torna "um ambiente pesado"

Departamento: Administrativo    Área: -

**Fonte: *CultureRocks* (Trechos do questionário de clima organizacional), 2024.**

No que tange à gestão de conflitos, a entrevista com o *Buisness partenr* revelou que os gestores que adotam uma postura proativa e aberta à mediação conseguem minimizar os impactos negativos dos conflitos nas equipes, e em consequência ele recebe menos reclamações de funcionários destas áreas. No entanto, essa prática não é uniforme em toda a organização conforme mencionado na entrevista com o gestor de RH, o que resulta em disparidades no clima organizacional entre os diferentes departamentos. Em setores onde a gestão de conflitos é mais reativa e centralizada, os funcionários expressaram frustração e desmotivação. Essa dualidade de opiniões pode ser exposta pela figura 5. comentários sobre dilemas e conflitos. A falta de treinamento adequado dos gestores para lidar com situações conflituosas foi apontada como um dos principais fatores que contribuem para o agravamento desses conflitos.

**Figura 5. comentários sobre dilemas e conflitos**

**Não concordo nem discordo**

Na realidade não sei como a gestão da empresa é feita, mas me parece que são seguidos padrões éticos. Há algumas exceções que pontuarei ao final.

Departamento: Jurídico    Área: Tributário Contencioso

**Discordo parcialmente**

As vezes a liderança é injustiça, e algumas poucas vezes falta ética.

Departamento: Administrativo    Área: Faturamento

**Concordo parcialmente**

A Imparcialidade só não existe na questão do reconhecimento.

Departamento: Administrativo    Área: -

**Concordo parcialmente**

Nem sempre alguns tratamentos são imparciais. Em algumas situações tenho a impressão de que os demais da equipe são tratados de forma mais amena do que outros.

Departamento: Jurídico    Área: Cível Contencioso

**Fonte: *CultureRocks* (Trechos do questionário de clima organizacional), 2024.**

A gestão de conflitos é uma área que apresentou variações significativas entre os setores. Nos departamentos onde os gestores adotavam uma postura proativa em relação à mediação de conflitos, os funcionários relataram um ambiente de trabalho mais harmonioso e colaborativo. Segundo Costa (2018), a gestão eficaz de conflitos contribui diretamente para o fortalecimento da confiança entre os membros da equipe e para a melhoria do clima organizacional. No entanto, em áreas onde os gestores não possuíam treinamento adequado para lidar com essas situações, como o financeiro, os conflitos não resolvidos acabavam gerando ressentimentos e tensões, prejudicando o desempenho geral das equipes.

Na Tabela 1 Métodos de Resolução de Conflitos por Setor, são apresentados os principais métodos de resolução de conflitos utilizados em diferentes setores da organização, com base nos relatos dos gestores de RH, controladoria e BP.

**Tabela 1: Métodos de Resolução de Conflitos por Setor.**

Setor	Método Utilizado	Eficácia Reportada (%)
Jurídico	Reuniões informais	50%
Administrativo	Medição formal entre gestores	80%

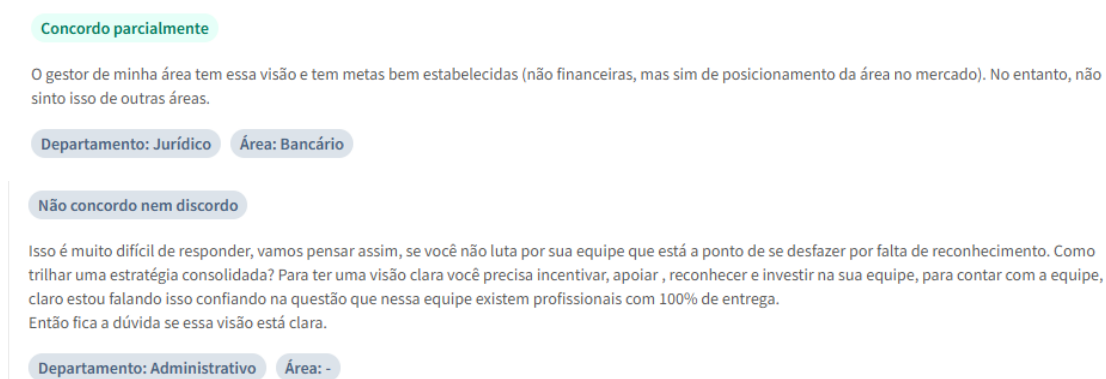
**Fonte: Autoria própria, 2025.**

Os dados da Tabela 1. métodos de resolução de conflitos por setor revelam que os setores que utilizam métodos formais de mediação e intervenção, como o setor administrativo, tendem a ter maior índice de resolução de conflitos no geral. Setores que dependem de métodos mais informais, como reuniões esporádicas, apresentaram menores índices de eficácia na resolução de conflitos.

Esses resultados indicam que a organização deve investir em programas de capacitação para gestores, focados em mediação e negociação de conflitos. A padronização de práticas de resolução de conflitos pode ajudar a criar um ambiente de trabalho mais colaborativo e reduzir a desmotivação causada por conflitos mal geridos.

A análise dos dados coletados, uma das categorias que emergiu de maneira significativa demonstrado pelo gráfico 1. Resultado da questão sobre lideranças, com 66 votos positivos foi a visão sobre liderança transformacional. Os entrevistados ressaltaram que os gestores que adotam uma postura de incentivo ao desenvolvimento pessoal e uma marca empregadora conseguem gerar maior lealdade e comprometimento nas suas equipes, como a área do Bancário conforme Figura 6. comentários sobre lideranças, um ponto comum nas entrevistas foi a percepção de que líderes que se preocupam em desenvolver uma visão compartilhada entre seus subordinados promovem um ambiente mais harmonioso e motivador. Os funcionários relataram que se sentem mais inspirados a contribuir para os objetivos da organização quando percebem que seus gestores estão diretamente engajados no seu crescimento.

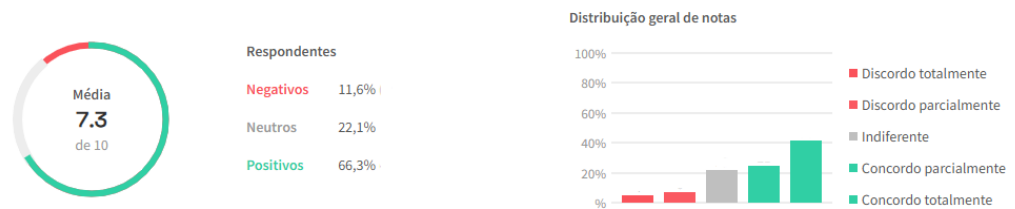
**Figura 6: Comentários sobre lideranças.**



**Fonte: *CultureRocks* (Trechos do questionário de clima organizacional), 2024.**

### Gráfico 1 – Resultados da questão sobre lideranças.

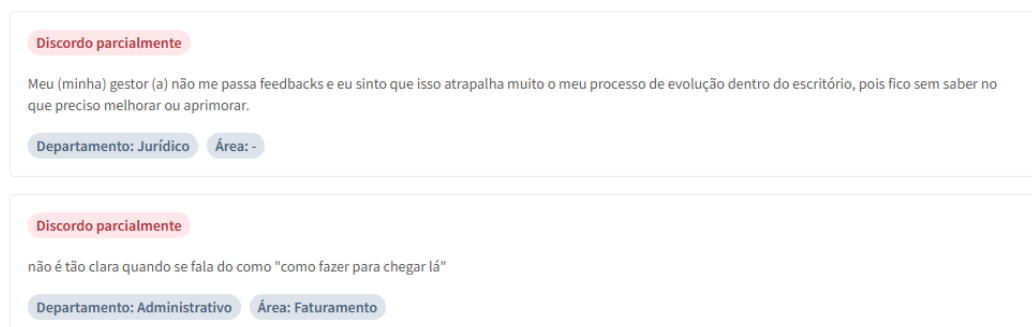
Os gestores têm uma visão clara de para onde estamos indo e como fazer para chegar lá.



Fonte: Autoria própria, 2025.

Todavia, os dados obtidos pelos comentários também revelaram que os gestores Cível Consultivo e Planejamento Tributário não adotam esse estilo de liderança de forma consistente. Em certos setores da organização, especialmente nas áreas mais conservadoras como financeiro e faturamento, a abordagem mais autocrática ainda predomina, o que gera insatisfação e frustração entre os funcionários como demonstrado na Figura 7. comentários sobre lideranças. Essa variação no estilo de liderança reflete um desafio para a organização, que precisa padronizar práticas de gestão que sejam mais alinhadas com os princípios de liderança transformacional em todos os níveis hierárquicos.

Figura 7: Comentários sobre lideranças.



Fonte: *CultureRocks* (Trechos do questionário de clima organizacional), 2024.

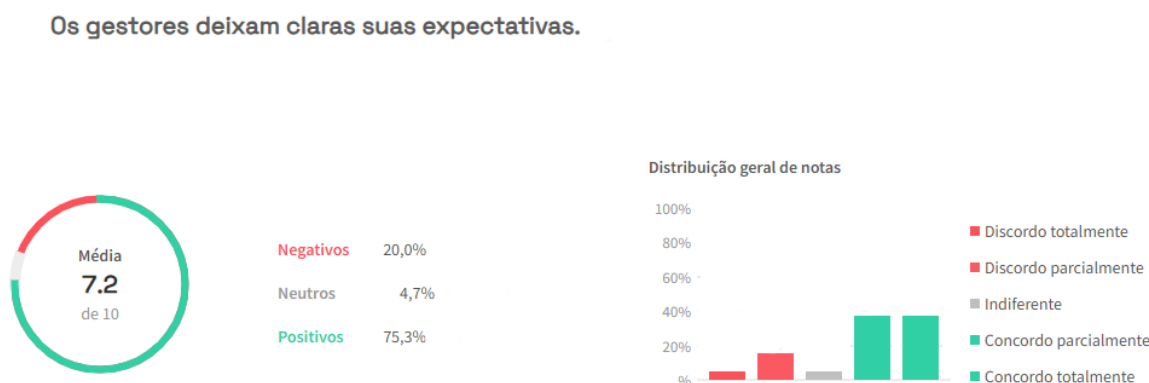
Esses resultados sugerem que a gestão de pessoas dentro da organização precisa ser mais consistente em diferentes posições hierárquicas, garantindo que as práticas de liderança, comunicação e resolução de conflitos sejam padronizadas e eficazes.

Em termos de comunicação interna, os resultados mostraram que esse é um dos aspectos mais criticados pelos funcionários exemplificados pela Figura 8. Transparência e comunicação por parte dos gestores, 8 participantes da pesquisa mencionaram que a falta de clareza nas

diretrizes e nas metas da organização cria incertezas que prejudicam o desempenho das equipes. A ausência de feedbacks regulares externos a avaliação de performance e de oportunidades para que os funcionários expressem suas preocupações ou compartilhem suas ideias também foi apontada como uma área de melhoria. Embora os gestores reconheçam a importância de uma comunicação eficaz, a implementação de práticas mais abertas e transparentes parece enfrentar resistência em alguns setores, como Faturamento, Tributário Contencioso e Empresarial.

Conforme o Gráfico 2. Transparência e comunicação, a comunicação interna apresentou resultados majoritariamente positivos, com 75% dos funcionários satisfeitos. No entanto, os 25% que demonstraram insatisfação ou neutralidade destacam a necessidade de aprimorar os canais de comunicação para torná-los mais transparentes e acessíveis. Conforme Oliveira (2017), a comunicação eficaz é um dos pilares para garantir o engajamento e a coesão das equipes.

**Gráfico 2 – Transparência e comunicação.**



**Fonte: Autoria própria, 2025.**

Mesmo com uma média de 7,2 sendo um tema relativamente positivo, é importante notar que os comentários neutros e negativos deste tópico representados pela Figura 8. Transparência e comunicação, levantam pontos importantes sobre o fluxo e a expectativa compartilhada por parte dos funcionários. Essa relevância é disposta pelo fato de comentários similares também aparecerem na parte da pesquisa sobre lideranças, correlacionando o problema de percepção sob os meios de comunicação internas das áreas.

**Figura 8. Transparência e comunicação.**

**Não concordo nem discordo**

Falta comunicação

Departamento: Jurídico    Área: Empresarial

---

**Não concordo nem discordo**

Há uma descrição quase genérica do que é esperado. Nas avaliações é buscado estabelecer o que é necessário, mas no decorrer do semestre nada mais é dito. Na prática, somos avaliados duas vezes ao ano e por vezes nem lembramos mais do que foi dito na avaliação passada tamanho é o distanciamento entre os feedbacks.

Departamento: Jurídico    Área: Tributário Contencioso

---

**Discordo parcialmente**

Por vezes não fica claro o que os gestores esperam de determinada demanda e/ou sobre o que esperam relacionado a evolução das pessoas, dando objetivos genéricos confundindo mais ainda quanto o que tomar como atitude para suprir a expectativa e melhorar como profissional.

Departamento: Administrativo    Área: Tributário Contencioso

---

**Discordo parcialmente**

Recebo informações variadas dos sócios, sempre voltados ao desenvolvimento da área e meu, mas não necessariamente iguais.

Departamento: Jurídico    Área: Trabalhista Consultivo

---

**Discordo parcialmente**

suas expectativas não são compartilhadas..

Departamento: Jurídico    Área: -

---

**Discordo totalmente**

Não. Dificilmente temos conversas claras e o escritório não tem cultura do feedback e acho que isso é uma deficiência que a gerência precisa melhorar. Para você ter um feedback sobre seu trabalho, você mesmo que tem que chamar o gestor para conversar.

Departamento: Administrativo    Área: Faturamento

**Fonte: *CultureRocks* (Trechos do questionário de clima organizacional), 2024.**

Um dos exemplos práticos dessa dificuldade é a forma como as informações são distribuídas dentro da organização. De acordo com as entrevistas, existe uma tendência de que as decisões sejam tomadas nos níveis superiores sem o devido envolvimento dos funcionários que estarão diretamente impactados por essas decisões. Essa centralização do poder decisório não só cria um distanciamento entre gestores e funcionários, como também gera desmotivação, uma vez que as equipes sentem que suas opiniões e sugestões não são levadas em consideração.

Ao analisar a comunicação interna na organização, os resultados revelam que uma comunicação eficiente entre gestores e funcionários tem um impacto na motivação, pois os mesmos setores que apresentaram queixas de comunicação demonstrado pela Figura 8. Transparência e comunicação, segundo os líderes, são setores onde existem problemas de motivação. No entanto, a pesquisa evidenciou algumas lacunas nesse aspecto. A comunicação, especialmente no que tange à transmissão de informações importantes, mesmo em comentários

positivos foi apontado pela Figura 9. comentários sobre capilaridade de informações, as informações de tomada de decisões não são claras ou acessível a todos os níveis da organização. Os funcionários expressaram que, em várias ocasiões, foram pegos de surpresa por decisões que impactaram diretamente suas atividades, sem que houvesse um aviso prévio adequado.

**Figura 9: Comentários sobre capilaridade de informações.**

The figure displays three individual survey responses, each with a 'Concordo parcialmente' (I partially agree) rating. The first response, from the Legal Department (Jurídico) in the Civil Consultative Area (Área: Cível Consultivo), states that communication occurs occasionally but is often poor, with information being delayed or passed on at the last minute. The second response, from the Administrative Department (Administrativo) with no specific area (Área: -), notes that communication is sometimes partial and incomplete, leading to non-uniformity across the area. The third response, also from the Legal Department (Jurídico) in the Civil Consultative Area (Área: Cível Consultivo), mentions that some topics are not yet handled by teams as ideally as they should be.

**Fonte: *CultureRocks* (Trechos do questionário de clima organizacional), 2024.**

Em setores onde a comunicação interna é mais aberta e constante, notou-se uma maior coesão e engajamento das equipes. Os líderes desses setores adotam práticas de *feedback* contínuo e reuniões frequentes, o que permite uma troca de informações mais fluida. Por outro lado, setores onde a comunicação é mais centralizada e hierárquica apresentaram maiores dificuldades no alinhamento entre as equipes e na execução das atividades diárias.

Para visualizar melhor essas disparidades, a Tabela 2. percepção da comunicação interna por setor apresenta a ótica dos funcionários em relação à clareza e frequência da comunicação interna, dividida por setores e mensurado através da quantidade de comentários referentes a clareza e frequência. Os resultados da Tabela 2. percepção da comunicação interna por setor, mostram que o setor administrativo apresenta os melhores índices de clareza e frequência de comunicação, enquanto o setor jurídico, apesar de crucial para a organização, tem os piores resultados. Isso sugere que a comunicação pode estar sendo negligenciada em áreas que exigem maior alinhamento e coordenação, impactando negativamente o desempenho e a satisfação dos funcionários.

**Tabela 2: Percepção da Comunicação Interna por Setor.**

Setor	Clareza da comunicação	Frequência da comunização
Jurídico	60%	50%
Administrativo	85%	70%

**Fonte: Aatoria própria, 2025.**

A compreensão destes dados aqui destaca a importância de padronizar práticas de comunicação que promovam a transparência e o engajamento em todos os setores. A criação de canais de comunicação mais acessíveis, bem como a realização de reuniões regulares com a equipe para discutir metas, desafios e resultados, são estratégias que podem ser implementadas para melhorar a clareza e a frequência da comunicação.

Os resultados relacionados às estratégias de inclusão e promoção dos direitos humanos no ambiente de trabalho revelaram que, embora existam esforços da organização para promover a diversidade e a equidade, há uma percepção generalizada nos comentários de que ainda há espaço para melhorias, mesmo majoritariamente os participantes tenham visões positivas sobre o tema. Os funcionários, em sua maioria, conforme demonstrado no Gráfico 3, diversidade e inclusão, reconhecem as políticas de inclusão adotadas pela empresa.

**Gráfico 3: Diversidade e Inclusão.**

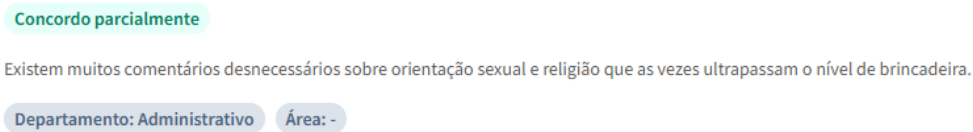
#### Tema Diversidade e inclusão



**Fonte: Aatoria própria, 2025.**

Uma questão no depoimento do administrativo foram os comentários em ambientes informais entre colegas de trabalho conforme Figura 10. Comentários direcionados a grupos minoritários. Essa lacuna contribui para a sensação de que as políticas de inclusão não estão sendo aplicadas de forma plena e que ainda existe um “teto de vidro” para funcionários de grupos sub-representados pertencerem ativamente da cultura sem discriminação.

**Figura 10: Comentários direcionados a grupos minoritários**



**Fonte: *QultureRocks* (Trechos do questionário de clima organizacional), 2024.**

Por outro lado, a promoção dos direitos humanos no ambiente de trabalho foi citada como um ponto positivo para 81 funcionários, sendo maioria do setor jurídico, especialmente no que se refere à equidade de tratamento entre os funcionários. Predominantemente, os gestores têm adotado uma postura firme no combate a qualquer tipo de discriminação e assédio, e isso foi amplamente reconhecido pelos entrevistados, transmitido pela Figura 11. Comentários direcionados a grupos minoritários.

**Figura 11: Comentários direcionados a grupos minoritários.**



**Fonte: *QultureRocks* (Trechos do questionário de clima organizacional), 2024.**

Com relação à retenção de talentos, os dados sugerem que as políticas de desenvolvimento como aula de inglês têm uma influência significativa na perspectiva positiva dos funcionários, exemplificado pela Figura 12. Comentários sobre desenvolvimento profissional. Aqueles que se sentem reconhecidos e valorizados indicaram um maior nível de comprometimento com a empresa, enquanto funcionários que enfrentam dificuldades com a gestão de conflitos ou que se sentem distantes dos gestores expressaram maior propensão a considerar oportunidades em outras empresas. Esse aspecto destaca a importância de fortalecer as políticas de valorização e reconhecimento, além de promover um ambiente que ofereça oportunidades claras de crescimento e desenvolvimento profissional (Eisenberg, 1986).

**Figura 12: Comentários sobre desenvolvimento profissional.**

**Concordo totalmente**

O escritório tem investimento em formação profissional, além de oferecer as aulas de inglês.

Departamento: Jurídico    Área: Cível Consultivo

**Concordo totalmente**

O oferecimento de aulas particulares de inglês, no próprio escritório, é uma evidencia disso.

Departamento: Jurídico    Área: Tributário Contencioso

**Concordo totalmente**

Sim. O Escritório, além do programa em inglês, me proporciona participar de eventos dedicados ao mercado de seguros.

Departamento: Jurídico    Área: -

**Concordo parcialmente**

A empresa oferece treinamentos necessários para execução de alguns serviços de sistema. Acredito que seja necessário um plano de desenvolvimento das áreas e dos seus profissionais.

Departamento: Administrativo    Área: -

**Concordo parcialmente**

A empresa poderia oferecer mais programas de capacitação. Pelo patamar que o escritório espera chegar e se põe no mercado, deveria haver mais investimentos nesse quesito.

Departamento: Jurídico    Área: Tributário Contencioso

**Fonte: *CultureRocks* (Trechos do questionário de clima organizacional), 2024.**

Porém, mesmo com comentários positivos no quesito desenvolvimento, é necessário se atentar para as críticas conforme a Figura 13. Comentários sobre desenvolvimento profissional e políticas de bem-estar. É possível perceber que as oportunidades podem ser desiguais entre os colaboradores a depender do time e nível hierárquico.

**Figura 13: Comentários sobre desenvolvimento profissional e políticas de bem-estar.**

**Discordo totalmente**

A empresa não oferece treinamento. A exceção é o curso de inglês, mas que deixa a desejar em diversos aspectos, seja pela metodologia ou pela qualidade do profissional. O programa de subsídio possui requisitos ou inalcançáveis ou que filtram demais os colaboradores.

Departamento: Jurídico    Área: Tributário Contencioso

**Discordo totalmente**

Não disponibiliza a todos os colaboradores de forma equitativa (forma de desenvolvimento). Por exemplo: curso de inglês limitado a alguns.

Departamento: Administrativo    Área: Tributário Contencioso

**Discordo parcialmente**

A empresa exige crescimento profissional e exige também que contribuamos com novas mudanças, mas não nos dá auxílio para buscar conhecimento, por exemplo, o inglês foi só para algumas pessoas, o que gerou um desconforto em que não foi escolhido e não teve um feedback dizendo o porque não foi escolhido. Outro ponto, as vezes o salário não comporta nem os gastos pessoais e exigem que tenhamos cursos, mestrados e etc, mas não temos um benefício para estudos caso a pessoa queira estudar.

Departamento: Administrativo    Área: Faturamento

**Fonte: *CultureRocks* (Trechos do questionário de clima organizacional), 2024.**

Esses resultados sugerem que a organização deve concentrar esforços na padronização das práticas de gestão de pessoas em todos os setores, garantindo que os funcionários de todas as áreas tenham acesso a oportunidades iguais de desenvolvimento e recebam *feedbacks* regulares e construtivos. A entrevista com gestores indicou que os funcionários que se sentem reconhecidos e valorizados, tanto em termos de oportunidades de desenvolvimento quanto em termos de apoio da liderança, demonstram maior disposição em continuar na empresa. Um fator chave identificado foi a percepção de crescimento profissional dentro da organização.

Os dados das entrevistas com os gestores também sugerem que as políticas de reconhecimento precisam ser aprimoradas. funcionários que se destacam frequentemente mencionaram que não se sentem devidamente reconhecidos pelos seus esforços, o que impacta diretamente sua motivação a longo prazo. As práticas de reconhecimento podem variar de simples *feedbacks* informais a situações em que o funcionário se sentiu pertencente e representado pela cultura organizacional, como descrito pela Figura 14 Comentários reconhecimento e cultura organizacional:

**Figura 14: Comentários reconhecimento e cultura organizacional.**

**Concordo totalmente**

Tenho bastante confiança em todo o processo hierárquico de tratamento dessas questões no escritório.

Departamento: Jurídico Área: Bancário

---

**Concordo parcialmente**

Já presenciei situações em que o cliente foi totalmente desrespeitoso com o colaborador e a gestora imediatamente tomou as providências cabíveis no momento.

Departamento: Jurídico Área: Cível Contencioso

---

**Concordo parcialmente**

Quando me senti desrespeitado(a) em um momento anterior, desabafei e tive uma conversa extremamente produtiva e agradável com o(a) coordenador(a).

Sinceridade é importante. Pessoas erram.

Departamento: Jurídico Área: Cível Contencioso

**Fonte: *CultureRocks* (Trechos do questionário de clima organizacional), 2024.**

Além disso, a confiança na cultura organizacional foi apontada como um fator decisivo para a satisfação. Funcionários que se identificam com os valores da empresa e sentem que seus problemas são escutados e demonstraram maior comprometimento (Fernandes, 2009). Por outro lado, na entrevista, foi perguntado a razão de demissões, e a falta de alinhamento entre os valores pessoais dos funcionários e os da empresa foi mencionada como um fator que leva à rotatividade.

Esses resultados indicam que a organização deve reforçar suas estratégias de retenção, investindo mais em programas de desenvolvimento e reconhecimento que sejam aplicados de maneira consistente em todos os setores. Isso se interliga com o tópico da comunicação interna, que deve ser fortalecida, garantindo que todos os funcionários conheçam as oportunidades de crescimento e sintam-se valorizados por suas contribuições.

Além disso, a implementação de programas de reconhecimento mais estruturados foi uma das principais sugestões feitas pelos entrevistados. funcionários mencionaram diretamente para os gestores que, em algumas áreas, o reconhecimento é muito subjetivo, sendo aplicado de maneira desigual entre os setores. Essa falta de critérios claros gera insatisfação e desmotivação, especialmente entre aqueles que sentem que seu trabalho não é devidamente valorizado.

Esses resultados indicam que a organização pode se beneficiar ao criar políticas de reconhecimento formal que sejam aplicadas de maneira uniforme em toda a empresa. A criação de critérios claros para o reconhecimento, bem como a transparência no processo de avaliação

de desempenho, pode contribuir para o aumento da satisfação e retenção dos funcionários, além de fortalecer a cultura organizacional.

Um dos achados mais relevantes da pesquisa foi a relação entre as práticas de liderança e cultura organizacional com a satisfação dos funcionários. Quando perguntados sobre a postura da liderança perante incentivos, comprometimento e valorização as respostas mais notórias foram a Figura 15 Comentários reconhecimento e cultura organizacional.

**Figura 15: Comentários reconhecimento e cultura organizacional.**

Concordo totalmente

Esse é um dos grandes trunfos tanto do FAS quanto do meu gestor.

Departamento: Jurídico Área: Bancário

---

Concordo totalmente

A gestão é imparcial, sendo considerados os critérios profissionais.

Departamento: Jurídico Área: Cível Consultivo

**Fonte: *CultureRocks* (Trechos do questionário de clima organizacional), 2024.**

A análise dos dados revelou que líderes que adotam uma abordagem mais transformacional, caracterizada por incentivo ao desenvolvimento e representando a cultura organizacional, conseguem promover níveis mais altos de satisfação e engajamento nas suas equipes.

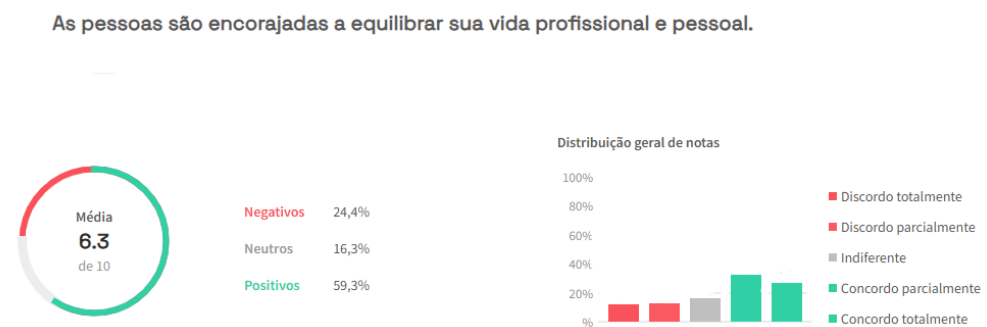
Não só grupos formais de treinamento, mas a promoção de grupos de afinidade, voltados para funcionários de diferentes origens e identidades, foi outra proposta que emergiu da entrevista com liderança de RH. Esses grupos podem servir como espaços de apoio e discussão, ajudando a promover um ambiente de trabalho mais inclusivo e acolhedor. Com base nesses resultados, é possível sugerir que a organização invista mais na promoção do desenvolvimento levando em consideração a diversidade em todos os setores, não apenas como uma política, mas como parte integral de sua cultura organizacional. A criação de iniciativas de sensibilização e treinamentos sobre a importância da diversidade pode ajudar a aumentar o engajamento e criar um ambiente de trabalho mais colaborativo.

Um ponto crítico identificado na pesquisa foi a falta de equilíbrio entre a vida profissional e pessoal dos funcionários, o que impacta diretamente o bem-estar e a produtividade. Durante o questionário, conforme demonstrado na Figura 16. comentários sobre equilíbrio e carga de trabalho. 36 funcionários mencionaram que a alta carga de trabalho, aliada

à falta de flexibilidade no horário, gera estresse e exaustão, o que acaba afetando sua performance.

Apesar da nota positivas observada no Gráfico 4 equilíbrio sobre vida profissional e pessoal, a pesquisa também revelou que a falta de equilíbrio entre a vida profissional e pessoal é um desafio enfrentado por muitos funcionários. Conforme Oliveira (2017) destaca, a administração das rotinas trabalhistas deve buscar garantir o bem-estar dos funcionários, promovendo um equilíbrio saudável entre suas demandas profissionais e pessoais. A alta carga de trabalho e a rigidez nos horários de alguns setores foram apontados como fatores que contribuem para o aumento do estresse e da insatisfação, o que impacta negativamente na visão sobre o escritório.

**Gráfico 4: Equilíbrio sobre vida profissional e pessoal.**



**Fonte: Autoria própria, 2025.**

Em setores onde há maior flexibilidade de horário como o administrativo, os funcionários relataram níveis mais altos de satisfação e produtividade. Por outro lado, os setores com horários rígidos e alta pressão de entrega apresentaram maiores índices de insatisfação, com os funcionários mencionando que a falta de equilíbrio entre vida pessoal e profissional compromete sua saúde mental e sua disposição para desempenhar suas funções.

**Figura 16: Comentários sobre equilíbrio e carga de trabalho.**

**Discordo totalmente**  
Acredito que estamos totalmente na contramão de ser encorajados para equilibrar a vida profissional e pessoal. A cobrança é pela vivência profissional por tempo integral, sem horário.  
Departamento: Jurídico Área: Trabalhista Contencioso

**Discordo totalmente**  
Exige-se resposta imediata e trabalho em horário de descanso. A demora ou não atendimento, não raro, é mal visto.  
Departamento: Jurídico Área: Trabalhista Contencioso

**Discordo totalmente**  
Minha gestão jamais me encorajou a equilibrar minha vida profissional e minha vida pessoal. Pelo contrário, as vezes sou cobrada por não dar conta do enorme volume de trabalho que é colocado nas minhas costas, como se eu tivesse que priorizar o trabalho acima de tudo e deixar de viver para trabalhar.  
Departamento: Jurídico Área: -

**Fonte: *CultureRocks* (Trechos do questionário de clima organizacional), 2024.**

A pesquisa também revelou que a falta de políticas de bem-estar no trabalho é um dos fatores que contribuem para os funcionários se sentirem sobrecarregados e sem suporte da organização conforme mencionado anteriormente na Figura 13. Comentários sobre desenvolvimento profissional e políticas de bem-estar.

Esses resultados sugerem que a organização pode melhorar o equilíbrio entre vida pessoal e profissional ao implementar políticas mais flexíveis, como horários ajustáveis e mais opções de trabalho remoto. Além disso, a criação de programas de bem-estar, que ofereçam suporte psicológico e físico para os funcionários, pode contribuir para a melhoria do clima organizacional e para a retenção de talentos.

Os resultados desse trabalho apontam para a importância de adotar práticas mais consistentes de liderança transformacional, como as defendidas por Cintra (2016), que sugere que líderes devem inspirar e alinhar os objetivos organizacionais com o crescimento individual dos funcionários.

Essas análises evidenciam a complexidade do ambiente organizacional, onde diferentes elementos se inter-relacionam e impactam diretamente no desempenho das equipes e no sucesso da organização. No entanto, é importante destacar que os comentários negativos identificados podem ser oportunidades para melhorias nas práticas de gestão de pessoas, o que será explorado nas próximas seções deste estudo.

Em suma, pode-se notar que a gestão de pessoas desempenha um papel crucial na otimização dos processos organizacionais, especialmente em ambientes empresariais contemporâneos, onde as mudanças tecnológicas e econômicas são constantes. Diversos estudos apontam que práticas eficazes de gestão de pessoas podem aumentar significativamente

o desempenho das equipes e, conseqüentemente, a competitividade da organização. No contexto deste trabalho, foi possível observar que a implementação de técnicas específicas, como a liderança transformacional, a comunicação clara e objetiva e programas de reconhecimento, são fundamentais para o sucesso organizacional (Avona, 2015).

## **6. CONCLUSÃO**

A gestão de pessoas é um fator essencial para a otimização dos processos e para o fortalecimento do desempenho organizacional. Esta pesquisa evidenciou que práticas de gestão eficientes, como a liderança transformadora, a comunicação transparente, a resolução adequada de conflitos e a adoção de políticas de diversidade e inclusão, são fundamentais para promover um ambiente de trabalho motivador, produtivo e colaborativo. Além disso, com as entrevistas dos gestores foi possível observar que o reconhecimento formal do esforço e desempenho dos funcionários tem impacto na satisfação e na retenção de talentos, contribuindo para a melhoria contínua do clima organizacional.

A gestão de conflitos e o equilíbrio entre vida pessoal e profissional foram questões importantes levantadas pelos funcionários. A falta de uma política estruturada para lidar com conflitos e a sobrecarga de trabalho em alguns setores foram apontadas como desafios a serem enfrentados. A organização pode beneficiar-se com a implementação de programas de bem-estar e de capacitação em mediação de conflitos, promovendo um ambiente de trabalho mais saudável e equilibrado.

A liderança transformacional se destacou como uma prática capaz de alinhar os objetivos da organização com o desenvolvimento pessoal dos funcionários. Líderes que adotam essa abordagem, promovendo o crescimento individual e estimulando o protagonismo, conseguem engajar suas equipes de forma mais efetiva, refletindo positivamente nos resultados empresariais. No entanto, foi notado que essa prática não está uniformemente implementada em todos os setores da organização, em parte por causa da rápida expansão, o que sugere a necessidade de padronização e treinamento para todos os gestores.

Outro ponto crucial levantado foi a importância da comunicação interna. Setores onde a comunicação é mais transparente e acessível tendem a apresentar maior coesão e produtividade. Por outro lado, a falta de clareza e a hierarquização excessiva na comunicação foram identificadas como fatores que geram distanciamento entre gestores e funcionários, prejudicando a eficiência das operações e a motivação das equipes. Portanto, recomenda-se que a organização invista na criação de canais de comunicação mais abertos e na capacitação de seus gestores para promover uma comunicação mais eficaz.

A diversidade e inclusão também foram destacadas como práticas que fortalecem o ambiente organizacional. Equipes mais diversas tendem a ser mais cooperativas, pois a pluralidade de perspectivas contribui para a solução criativa de problemas. Entretanto, foi observado que essas práticas ainda são limitadas em alguns setores. Assim, recomenda-se que a organização implemente metas claras de inclusão e diversidade, associadas a programas de mentoria e desenvolvimento voltados para funcionários de grupos minoritários.

Conclui-se, portanto, que a gestão de pessoas é fundamental para o sucesso organizacional, não apenas no que tange à otimização dos processos, mas também no fortalecimento do desempenho individual e coletivo. Ao investir em práticas de gestão que promovam o desenvolvimento humano, a organização não só melhora seu desempenho no curto prazo, mas também assegura um crescimento sustentável e competitivo a longo prazo. O alinhamento entre os interesses dos funcionários e os objetivos estratégicos da empresa é, sem dúvida, o caminho para a criação de um ambiente de trabalho mais eficiente e colaborativo.

## 7. REFERÊNCIAS

AMATUZZI M. M. (1996). Apontamentos acerca da pesquisa fenomenológica. Estudos de Psicologia (Campinas), 13 (1), 5-10.

ANDRADE, Celana Cardoso, 2010. Apontamentos sobre pesquisa qualitativa e pesquisa empírico-fenomenológica. Disponível em: < <https://doi.org/10.1590/S0103-166X2010000200013>>

AVONA, M. E. Gestão de pessoas. Londrina: Editora e Distribuidora Educacional S.A., 2015.

BAKRI, Muhammad, The Impact of Employment Law on Human Resource Practices: A Global Perspective - The Journal of Business and Management Research, 2023. Disponível em:<[https://www.researchgate.net/publication/383555696\\_The\\_Impact\\_of\\_Employment\\_Law\\_on\\_Human\\_Resource\\_Practices\\_A\\_Global\\_Perspective](https://www.researchgate.net/publication/383555696_The_Impact_of_Employment_Law_on_Human_Resource_Practices_A_Global_Perspective)>

BARDIN, Laurence. Análise de conteúdo. São Paulo: Edições 70, 2011, p. 229.

BELLUCCI, Ana Amélia Ranieri. O estresse no ambiente de trabalho do advogado em tempos modernos. Disponível em: < <https://hdl.handle.net/20.500.12178/102428>>

BRASIL, Ministério do Trabalho, 2023. Saúde mental do trabalhador é o foco da Canpat Disponível em: <<https://www.gov.br/trabalho-e-emprego/pt-br/noticias-e-conteudo/2023/abril/saude-mental-do-trabalhador-e-o-foco-da-canpat-2023-diz-ministro-luiz-marinheiro#:~:text=Estudos%20da%20C3%A1rea%20de%20sa%C3%BAde,/watch?v=0rOrscNUk%20>>.

CINTRA, J. Comportamento organizacional. Londrina: Editora e Distribuidora Educacional S.A., 2016.

CIZOTO, S. A. Homem, cultura e sociedade. Londrina: Editora e Distribuidora Educacional S.A., 2016.

COCO, Vivian; A prevalência do estresse e da angústia na advocacia, 2022 Disponível em: <<https://www.lickslegal.com/articles/a-prevalencia-do-estresse-e-da-angustia-na-advocacia>>

COSTA, J. C. da. Negociação e gestão de conflitos. Londrina: Editora e Distribuidora Educacional S.A., 2018.

DEBIA, C. N. B.; SILVA, N. L. S. Estudo da contribuição da gestão estratégica de pessoas e planejamento estratégico para atingir os objetivos de negócio na empresa laticínios san diego, 2017. Disponível em: <<https://www.revistas.unipar.br/index.php/empresarial/article/download/6231/3603>>

DE LUNETTA, A.; GUERRA, R. Metodologia da pesquisa científica e acadêmica. Revista OWL (OWL Journal) - Revista Interdisciplinar de Ensino e Educação, v. 1, n. 2, p. 149-159, 2023.

EISENBERG, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500-507. Disponível em: <<https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.500>>

EHRENBERG, Alain; O culto da performance. Editora Ideias e Letras; 1ª edição (24 março 2010)

FERNANDES H de A, Ferreira MC. O impacto dos valores pessoais e organizacionais no comprometimento com a organização. *Psico-USF* [Internet]. 2009. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/S1413-82712009000300010>>

GORZONI, P. M. (2010). Cultura organizacional e qualidade de vida no trabalho: um estudo com funcionários de restaurantes fast-food. Dissertação de Mestrado. Disponível em: <<https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/18/18157/tde-25112010-091200/pt-br.php>>

HILSDORF, W. C. Liderança transformacional: ampliando interesses e promovendo o bem coletivo. São Paulo: Editora Atlas, 2015.

HOLLENBECK, J. R.; WILLIAMS, C. R.; KLEIN, H. J. An empirical examination of the antecedents of commitment to difficult goals. *Journal of Applied Psychology*, v. 74, n. 1, p. 18-23, 1989.

KOTTER, John P. *What Leaders Really Do*, editor HBS. 1999. P. 36-41

LOBATO, C. L. Liderança em tempos de globalização: desafios e estratégias. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2015.

LOCKE, E. A. What is job satisfaction? *Organizational Behavior and Human Performance*, v. 4, n. 4, p. 309-336, 1969.

LUTHANS, F., Luthans, K. W., & Luthans, B. C. (2004) Positive psychological capital: beyond human and social capital. *Business Horizons*, 41(1), 45-50.

LUZ, R. M. Comprometimento organizacional e mudança: impactos no desempenho e na rotatividade. São Paulo: Editora Atlas, 2003.

MACARENO, Isabel. A gestão de pessoas como fator crítico de sucesso na transformação organizacional, 2008

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisa; amostragens e técnicas de pesquisa; elaboração, análise e interpretação de dados. 2012.

MASCARO, L. D. M. Direitos humanos e cidadania. Londrina: Editora e Distribuidora Educacional S.A., 2017.

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, v. 1, n. 1, p. 61-89, 1991.

MORGADO, Lethícia, 2023. Gestão de clima organizacional: O impacto gerado pela ineficiência operacional. Disponível em: <<http://repositorio.undb.edu.br/bitstream/areas/1101/1/LETH%20C3%8DCIA%20DA%20SILVA%20MORGADO.pdf>>

MOROSINI, M.; DO NASCIMENTO, L. M.; DE NEZ, E. Estado de conhecimento: a metodologia na prática. *Humanidades & Inovação*, v. 8, n. 55, p. 69-81, 2021.

MURARO, C. J. Comprometimento organizacional e seus impactos no desempenho e na rotatividade. Curitiba: Editora Inter-saberes, 2014.

NUNES, Cátia A. P. P. d. S. A relação entre capital psicológico e bem-estar no trabalho, 2015.

RAHIM, Afzalur. Toward a Theory of Managing Organizational Conflict. Western Kentucky University Disponível em: <[https://www.researchgate.net/publication/228182312\\_Toward\\_a\\_Theory\\_of\\_Managing\\_Organizational\\_Conflict](https://www.researchgate.net/publication/228182312_Toward_a_Theory_of_Managing_Organizational_Conflict)>

OAB (2022), Saúde mental da advocacia: Por que é preciso falar sobre o assunto? Disponível em: <<https://www.oab.org.br/noticia/59340/saude-mental-da-advocacia-por-que-e-preciso-falar-sobre-o-assunto>>

ONU, ODS 8 Trabalho decente e crescimento econômico. Disponível em: <<https://brasil.un.org/pt-br/sdgs/8>>

OLIVEIRA, C. P. de. Rotinas trabalhistas e departamento pessoal. Londrina: Editora e Distribuidora Educacional S.A., 2017.

PAULA, M. C. de; QUEIROGA, F. A relação entre satisfação no trabalho e clima organizacional: um estudo de caso em uma empresa pública. *Psicologia: Organizações e Trabalho*, v. 15, n. 4, p. 456-467, 2015. Disponível em: [https://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?pid=S1984-66572015000400004&script=sci\\_arttext](https://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?pid=S1984-66572015000400004&script=sci_arttext). Acesso em: [data do acesso].

PAZ, M. G. T. (2004). Poder e saúde organizacional. In A. Tamayo (Ed.), *Cultura e saúde nas organizações* (pp. 127-154). Porto Alegre, RS: Artmed.

PRADO, Alessandra Lemes; BRESSAN, Rodrigo Affonseca. O estigma da mente: transformando o medo em conhecimento. *Rev. psicopedag.*, São Paulo, v. 33, n. 100, p. 103-109, 2016 Disponível em: <[http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0103-84862016000100012&lng=pt&nrm=iso](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-84862016000100012&lng=pt&nrm=iso)>

RODRIGUES, A. C. A. Entrincheiramento organizacional: uma nova perspectiva sobre o comprometimento no trabalho. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 13, n. 2, p. 183-200, 2009. Disponível em: [https://arquivo.anpad.org.br/diversos/down\\_zips/58/EOR1682.pdf](https://arquivo.anpad.org.br/diversos/down_zips/58/EOR1682.pdf).

SCHERMERHORN, J. R.; HUNT, J. G.; OSBORN, R. N. *Comportamento organizacional*. 10. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2009.

SILVA, C. A. DA.; FERREIRA, M. C. Dimensões e indicadores da qualidade de vida e do bem-estar no trabalho. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, v. 29, n. 3, p. 331–339, jul. 2013. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/S0102-37722013000300011>>

SILVA, G. C. L; FREITAS, J. A. Clima Organizacional e Bem-Estar no Trabalho Estratégias de Liderança baseadas na Psicologia Positiva, 2024. Disponível em: <<https://fatecbarueri.edu.br/revista/index.php/ingetec/article/view/148>>

SIQUEIRA, Juliana Marques (2022) Direito à saúde mental e os reflexos da pandemia. Disponível em: <<https://repositorio.pucgoias.edu.br/jspui/handle/123456789/5422>>

SILVA, Gabriel de Nascimento e (Re)conhecendo o estresse no trabalho: uma visão crítica. Disponível em: <[https://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?pid=S1983-82202019000100005&script=sci\\_arttext](https://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?pid=S1983-82202019000100005&script=sci_arttext)>

STANFIELD S, Candy B. Psychosocial work environment and mental health--a meta-analytic review. *Scand J Work Environ Health*. 2006  
Disponível em: <<https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/17173201/>>

SULLIVAN, Gail; ARTINO, Anthony. Analyzing and Interpreting Data from Likert-Type Scales 2013. Disponível em <[https://www.researchgate.net/publication/259879583\\_Analyzing\\_and\\_Interpreting\\_Data\\_From\\_Likert-Type\\_Scales](https://www.researchgate.net/publication/259879583_Analyzing_and_Interpreting_Data_From_Likert-Type_Scales)>

TAMAYO, Á.; MENDONÇA, H.; PASCHOAL, T. Relações entre valores e comprometimento no trabalho. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 9, n. 3, p. 77-95, 2005. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ram/a/f4WpxHKgm5vPVKKPdjqrsSf/>.

The state of mental health in America, MHA, 2021. Disponível em <[https://mhanational.org/sites/default/files/2021%20State%20of%20Mental%20Health%20in%20America\\_0.pdf](https://mhanational.org/sites/default/files/2021%20State%20of%20Mental%20Health%20in%20America_0.pdf)>

TORRES, Cláudio, *Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil. Diversidade e Inclusão nas Organizações* (p.477-498)