

A influência da gestão de pessoas na eficiência produtiva

Ana Paula Aredes de Souza
Fatec Dr. Thomaz Novelino – Franca/SP
anapaula002790@gmail.com

André Ramon Oliveira e Oliveira
Fatec Dr. Thomaz Novelino – Franca/SP
andreramondeoliveira@gmail.com

Me. Taciana Lucas de Afonseca Salles
Fatec Dr. Thomaz Novelino – Franca/SP
taciana.salles@cps.sp.gov.br

Resumo

Melhorar o desempenho e a produtividade das equipes é um dos maiores desejos de qualquer empresa. Diversos fatores influenciam a produtividade, entre eles, a forma como os colaboradores são conduzidos e motivados é um aspecto que pode elevar ou comprometer o desempenho organizacional como um todo. Entretanto, muitos gestores enfrentam dificuldades para compreender o papel que a área de gestão de pessoas pode exercer na eficiência produtiva da empresa. Assim, o objetivo geral deste estudo é investigar o papel da gestão de pessoas na eficiência produtiva das equipes, identificando práticas de gestão de pessoas que os líderes consideram eficazes para aprimorar os resultados organizacionais. Tal compreensão contribuirá para que as organizações preparem e estruturem melhor suas áreas de gestão de pessoas para que sejam estratégicas e elevem os resultados. Além disso, permitirá que os colaboradores contem com uma gestão humanizada e ao mesmo tempo voltada para resultados e com líderes preparados. Para tanto, realizou-se uma pesquisa qualitativa de caráter descritivo, a partir de pesquisa bibliográfica em material científico sobre o assunto, além de pesquisa de campo com líderes. Os resultados indicam que boas práticas de gestão de pessoas aumentam a produtividade de modo que uma liderança motivadora, comunicação clara e um clima organizacional saudável são essenciais para o engajamento dos colaboradores.

Palavras-chave: Gestão de pessoas. Gestão Humanizada. Liderança organizacional. Motivação. Produtividade.

Abstract

Improving team performance and productivity is one of the greatest desires of any company. Several factors influence productivity, among them, the way employees are led and motivated is an aspect that can elevate or compromise organizational performance as a whole. However, many managers face difficulties in understanding the role that people management can play in the company's productive efficiency. Thus, the overall objective of this study is to investigate the role of people management in the productive efficiency of teams, identifying people management practices that

leaders consider effective in improving organizational results. This understanding will help organizations to better prepare and structure their people management areas so that they are strategic and improve results. In addition, it will allow employees to count on humanized management that is also results-oriented and has prepared leaders. To this end, a qualitative descriptive study was conducted, based on a bibliographic review of scientific material on the subject, as well as field research with leaders. The results indicate that good people management practices increase productivity, such that motivational leadership, clear communication, and a healthy organizational climate are essential for employee engagement.

Keywords: Humanized Management. Motivation. Organizational Leadership. People management. Productivity.

1 INTRODUÇÃO

A gestão de pessoas tem se consolidado como um dos elementos mais estratégicos dentro das organizações modernas, influenciando diretamente os resultados produtivos e a competitividade no mercado. Em um cenário empresarial cada vez mais dinâmico e exigente, as empresas que conseguem alinhar suas práticas de recursos humanos às suas metas organizacionais apresentam maior capacidade de adaptação e crescimento sustentável. O desenvolvimento, a motivação e o engajamento dos colaboradores são aspectos fundamentais para garantir que a empresa opere com eficiência e qualidade, refletindo positivamente em sua produtividade (Bento *et al.*, 2022).

Embora existam diversos fatores que influenciam a produtividade, a forma como os colaboradores são conduzidos e motivados é um diferencial que pode elevar ou comprometer o desempenho organizacional. Assim, investigar essa relação torna-se essencial para que as empresas possam aprimorar suas estratégias e obter melhores resultados (Garcia *et al.*, 2023).

Entretanto, muitos gestores enfrentam dificuldades para compreender plenamente o papel da área gestão de pessoas na eficiência produtiva da empresa.

1.1 Objetivo da introdução

Diante desse cenário, este estudo tem como objetivo geral investigar o papel da gestão de pessoas na eficiência produtiva das equipes, identificando práticas de gestão de pessoas que os líderes consideram eficazes para aprimorar os resultados organizacionais. Buscou-se como objetivos específicos: abordar os conceitos básicos

de gestão de pessoas, sua importância histórica e como ela evoluiu até se tornar uma área estratégica para as empresas; destacar o papel da liderança na motivação dos colaboradores e seu reflexo na produtividade; compreender como a comunicação interna e o clima organizacional influenciam o engajamento dos colaboradores.

A justificativa para este estudo fundamenta-se na crescente necessidade das empresas se destacarem em um mercado cada vez mais competitivo, no qual a eficiência produtiva representa um diferencial estratégico essencial. Dessa forma, a pesquisa poderá contribuir para que a área de gestão de pessoas possa implementar práticas eficazes que aprimorem o desempenho das equipes e, conseqüentemente, os resultados organizacionais. Além disso, contribuirá para o campo acadêmico e prático da administração, oferecendo uma análise aprofundada sobre a relação entre a gestão de pessoas e desempenho organizacional. Este tema é relevante para estudantes, profissionais e pesquisadores que desejam compreender os desafios e as soluções para potencializar o desempenho organizacional por meio do capital humano.

Para tanto, a metodologia adotada envolve uma pesquisa qualitativa de caráter descritivo baseada em pesquisa bibliográfica em material científico sobre o tema, bem como pesquisa de campo com líderes cujos dados foram analisados quantitativamente.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nessa seção serão discutidos a evolução da gestão de pessoas e os principais aspectos de suas práticas que influenciam o desempenho das equipes e da organização como um todo.

2.1 Evolução histórica da área de gestão de pessoas

A área de gestão de pessoas (GP), ou recursos humanos (RH), como também é denominada, tem passado por significativas transformações ao longo das últimas décadas, acompanhando as mudanças econômicas, sociais e tecnológicas. Inicialmente, as atividades relacionadas ao pessoal nas empresas concentravam-se apenas em tarefas administrativas, como recrutamento, seleção, folha de pagamento e demissões, que se caracterizavam operacional e reativa (Policarpo *et al.*, 2019).

No século XIX e início do século XX, o foco predominante estava na administração científica, influenciada por Frederick Taylor, que buscava aumentar a produtividade por meio da padronização das tarefas e da supervisão rigorosa dos trabalhadores. Nesta fase, os colaboradores eram vistos principalmente como recursos produtivos, e as práticas de gestão concentravam-se em controlar e coordenar o trabalho para maximizar a eficiência (Policarpo *et al.*, 2019).

Com o avanço do século XX, especialmente a partir da década de 1920, surgiram novas perspectivas que passaram a valorizar mais os aspectos humanos no ambiente de trabalho. A Escola das Relações Humanas, liderada por Elton Mayo, destacou a importância do bem-estar dos trabalhadores, do clima organizacional e das interações sociais, revelando que a motivação e a satisfação no trabalho influenciavam diretamente o desempenho. Isso representou uma mudança de paradigma, pois os colaboradores começaram a ser vistos não apenas como mão de obra, mas como indivíduos com necessidades e aspirações particulares (Santos; Loos, 2021).

A partir da globalização na década de 1990, as organizações passaram a compreender que o capital humano é o principal ativo da empresa e fonte de vantagem competitiva, ou seja, um recurso estratégico capaz de influenciar diretamente o desempenho e a competitividade empresarial (Chiavenato, 2021).

Nas décadas seguintes, a gestão de pessoas incorporou conceitos da psicologia organizacional, comportamental e estratégica, ampliando seu foco para o desenvolvimento, a capacitação e o engajamento dos colaboradores. Surgiram práticas voltadas para o alinhamento entre os objetivos individuais e organizacionais, reconhecendo que o sucesso das organizações depende diretamente do comprometimento e da motivação das pessoas. Essa abordagem mais humanizada e estratégica favoreceu o surgimento de políticas de desenvolvimento de carreiras, programas de treinamento, gestão do desempenho e maior foco na cultura organizacional (Ferreira, 2022).

Conforme Santos *et al.* (2023) destacam, a gestão de pessoas deixou de ser vista como uma função meramente operacional para assumir um papel central na formulação e implementação das estratégias corporativas.

Nota-se assim, que ao longo do tempo, o conceito de gestão de pessoas foi ampliado para englobar, além das tarefas burocráticas, o papel de cuidar das pessoas,

focando em aspectos como a motivação, o desenvolvimento e o engajamento dos colaboradores. Assim, a GP evoluiu significativamente ao longo do tempo, refletindo as mudanças nas dinâmicas organizacionais e nas relações de trabalho (Feitosa, 2019).

23

Com a crescente valorização do capital humano, a gestão de pessoas deixa de desempenhar apenas uma função administrativa para assumir um papel estratégico, direcionado à criação de ambientes de trabalho que estimulem o desenvolvimento contínuo dos colaboradores e, simultaneamente, a obtenção de resultados organizacionais. Esse papel abrange desde a seleção criteriosa de candidatos até processos voltados à capacitação, valorização e retenção de talentos internos. Nesse cenário, as políticas e práticas de gestão de pessoas tornam-se fundamentais para a formação de equipes coesas, comprometidas e engajadas, capazes de alcançar elevados níveis de desempenho, superar desafios e atingir objetivos significativos (Santos e Loos, 2021).

Nesse sentido, a gestão de pessoas pode ser compreendida por meio de seis subsistemas interdependentes, que estruturam suas práticas e garantem a integração entre os objetivos organizacionais e o desenvolvimento humano. O primeiro é o subsistema de provisão, responsável pelo planejamento e recrutamento de pessoas, garantindo que a organização atraia profissionais alinhados às suas necessidades. Em seguida, o subsistema de aplicação refere-se à integração e ao acompanhamento dos colaboradores em suas funções, assegurando o adequado aproveitamento de suas competências (Chiavenato, 2021).

O terceiro, o subsistema de manutenção, busca promover condições de trabalho satisfatórias, abrangendo aspectos como clima organizacional, saúde, segurança e benefícios. Já o subsistema de desenvolvimento envolve a capacitação, o treinamento e o aperfeiçoamento contínuo, visando à atualização e ao crescimento profissional. O quinto, o subsistema de monitoramento, foca no acompanhamento de desempenho, por meio de avaliações, feedbacks e indicadores de gestão. Por fim, o subsistema de recompensas trata das formas de reconhecimento, remuneração e incentivo, fundamentais para estimular a motivação e a retenção de talentos (Chiavenato, 2021).

Esses subsistemas, quando articulados de maneira estratégica, permitem que o RH atue de forma sistêmica, favorecendo tanto o alcance dos objetivos organizacionais quanto o desenvolvimento integral dos colaboradores.

Atualmente, o papel estratégico da GP manifesta-se principalmente em sua capacidade de atrair, desenvolver e reter talentos, além de criar condições que favoreçam o engajamento, a produtividade e a inovação. Mais do que executar processos tradicionais de recrutamento, seleção e treinamento, o setor passou a atuar como parceiro de negócio, apoiando lideranças na tomada de decisão e fortalecendo a cultura organizacional. Marras (2016) enfatiza que, ao integrar práticas modernas de gestão de pessoas à estratégia corporativa, o RH deixa de ser apenas um setor de suporte e consolida-se como protagonista na geração de valor e nos resultados organizacionais.

Chiavenato (2021) reforça essa perspectiva ao afirmar que a gestão de pessoas é essencial para a construção de uma vantagem competitiva sustentável, pois os colaboradores constituem o principal recurso para o alcance de resultados superiores.

Sobre isso, Garcia *et al.* (2023) complementa que a gestão de pessoas assume um papel ainda mais complexo e integrado, pautado na promoção do engajamento, da inovação e do bem-estar, além de reconhecer e promover a diversidade e a inclusão como fatores essenciais para a sustentabilidade organizacional.

Adicionalmente, a atuação estratégica da GP possibilita antecipar tendências e responder de forma ágil às demandas de um mercado em constante transformação. O uso de indicadores de desempenho e de metodologias voltadas ao desenvolvimento de competências contribui para a sustentabilidade e a longevidade organizacional (Chiavenato, 2021).

Por fim, pode-se dizer que a gestão de pessoas, quando adequadamente aplicada, possui papel fundamental na transformação do capital humano em vantagem competitiva sustentável, tornando-se um elemento decisivo para o sucesso organizacional. Nesse sentido, é essencial identificar quais práticas podem promover elevado desempenho dos colaboradores.

2.2 Práticas contemporâneas e impacto na produtividade

A área de gestão de pessoas, quando estratégica, é responsável por tudo o que diz respeito aos colaboradores, tendo como foco principal conduzi-los na direção dos resultados organizacionais desejados, considerando sempre o lado humano.

Dessa forma, Garcia *et al.* (2023) ressaltam que as práticas modernas capazes de impactar no desempenho das pessoas envolvem a criação ambientes de trabalho que sejam agradáveis e valorizem o capital humano. Para tanto, é essencial que a gestão de pessoas crie ambientes que favoreçam a autonomia, a colaboração e o crescimento pessoal, promovendo equilíbrio entre os interesses individuais e os objetivos coletivos, de modo a contribuir para a competitividade e a resiliência das organizações.

Essa prática é fundamental para a construção de um clima organizacional saudável, capaz de influenciar positivamente o comportamento dos funcionários, afetando o engajamento e, conseqüentemente, os resultados da empresa. De acordo com Grangeiro *et al.* (2019), o clima organizacional é um importante indicador sobre ambiente corporativo, podendo servir como termômetro para a eficácia das práticas de gestão, além de impactar nos níveis de produtividade e rotatividade da empresa.

O desenvolvimento de uma cultura organizacional forte também desempenha um papel essencial no desempenho, pois representa o conjunto de valores, crenças e normas compartilhadas que orientam o comportamento dos membros da organização. Sobre isso, Ferreira (2022) enfatiza que a cultura influencia diretamente a maneira como as pessoas se relacionam e trabalham, tornando-se um fator crítico para o sucesso das iniciativas de gestão de pessoas. Dessa forma, a compreensão da cultura organizacional e seu fortalecimento são imprescindíveis para que os gestores possam implementar políticas e práticas que sejam coerentes com o contexto interno da empresa.

Outro ponto importante é a comunicação interna, pois é um elemento chave para a construção e manutenção do clima e da cultura organizacional. Carvalho (2022) argumenta que uma comunicação eficiente contribui para o fortalecimento da reputação organizacional, facilita o entendimento dos objetivos e promove o engajamento dos colaboradores. Quando a comunicação é transparente e participativa, cria-se um ambiente propício para o desenvolvimento humano e profissional, o que se reflete na produtividade e na qualidade do trabalho realizado.

No que diz respeito ao ambiente interno, a gestão de pessoas também se relaciona com o comprometimento organizacional, que é o grau em que os funcionários se identificam com a empresa e demonstram vontade de contribuir para o seu sucesso. Feitosa (2019) destaca que práticas de gestão focadas no reconhecimento, no desenvolvimento e na satisfação dos colaboradores são determinantes para a redução da rotatividade e para o aumento do desempenho. Assim, a gestão de pessoas é capaz de influenciar diretamente o comprometimento e a retenção de talentos, elementos essenciais para a continuidade dos processos produtivos.

No contexto das pequenas e microempresas, Santos e Loos (2021) ressaltam que a gestão de pessoas enfrenta desafios específicos, devido à limitação de recursos e à estrutura menos formalizada. Entretanto, mesmo nesses ambientes, as boas práticas de gestão contribuem para a melhoria da produtividade e para a sustentabilidade do negócio. O desenvolvimento de lideranças eficazes, a comunicação clara e o estímulo ao aprendizado contínuo são estratégias fundamentais para superar as dificuldades e promover um crescimento consistente.

Outro ponto importante da evolução da gestão de pessoas é a crescente valorização da saúde mental e do bem-estar dos trabalhadores. Ribeiro e Veiga (2022) apontam que o clima organizacional influencia significativamente a saúde psicológica dos colaboradores, e que empresas que investem em estudos sobre o bem-estar no trabalho tendem a ter maior produtividade, lealdade e menor absenteísmo. Dessa forma, a gestão de pessoas assume um papel ampliado, preocupado não apenas com resultados quantitativos, mas também com a qualidade de vida no trabalho.

A gestão de pessoas também enfrenta o desafio da adaptação às mudanças organizacionais e tecnológicas. Policarpo *et al.* (2019) destacam que a liderança tem papel fundamental na condução dos processos de mudança, influenciando a reação dos funcionários e facilitando a transição. A capacidade de gerir pessoas em ambientes de constante transformação é um diferencial competitivo, pois garante a continuidade e a inovação dentro das organizações.

O papel da liderança na motivação dos colaboradores é fundamental para o sucesso organizacional, pois líderes inspiradores conseguem estimular o comprometimento e a dedicação da equipe, impactando diretamente na produtividade da empresa. A liderança eficaz vai além da simples supervisão; envolve a capacidade

de influenciar, orientar e apoiar os funcionários para que alcancem seu melhor desempenho. A esse respeito, Policarpo *et al.* (2019) destacam, ainda, que líderes que adotam estilos participativos e democráticos promovem um ambiente de trabalho mais motivador, onde os colaboradores sentem-se valorizados e engajados.

27

A motivação dos colaboradores está diretamente ligada ao reconhecimento e à valorização do trabalho desempenhado, e é papel da liderança identificar as necessidades individuais e coletivas para oferecer condições adequadas para o desenvolvimento. Quando os líderes conseguem criar um ambiente que estimule o crescimento pessoal e profissional, o resultado é uma equipe mais produtiva e satisfeita. Feitosa (2019) ressalta que a motivação é um dos principais determinantes da satisfação no trabalho, que por sua vez, influencia diretamente a intenção de permanência na organização.

Além da liderança, a comunicação interna desempenha um papel crucial no engajamento dos colaboradores. A comunicação clara, transparente e eficiente contribui para que todos compreendam os objetivos da empresa, suas expectativas e o papel que cada um desempenha dentro da organização. Carvalho (2022) aponta que a construção de uma boa reputação interna depende da qualidade da comunicação, que deve ser contínua e adaptada às necessidades dos diferentes públicos internos para garantir o alinhamento entre as equipes.

A interação entre liderança, comunicação e clima organizacional forma a base para o engajamento sustentável dos colaboradores. Líderes que sabem comunicar suas ideias e ouvir a equipe criam um espaço de diálogo e confiança, essencial para fortalecer os vínculos internos. Sobre isso, Garcia *et al.* (2023) ressaltam que a liderança deve ser uma ferramenta para a melhoria das ações organizacionais, promovendo um ambiente em que o engajamento seja um reflexo natural da cultura da empresa.

Assim, o Quadro 1, a seguir, apresenta um breve resumo das práticas abordadas e os principais impactos na produtividade e no desempenho das equipes.

Quadro 1 – Práticas de RH e seus impactos no desempenho organizacional

| Prática de RH | Conceito | Impactos na produtividade/desempenho |
|---|--|---|
| Clima organizacional | Percepções compartilhadas pelos colaboradores sobre o ambiente de trabalho, incluindo relações interpessoais e condições de atuação. | Aumento da satisfação, redução da rotatividade e maior engajamento nas atividades. |
| Cultura organizacional | Conjunto de valores, crenças e normas que orientam o comportamento dentro da organização. | Alinhamento de comportamentos à estratégia, fortalecimento do senso de pertencimento e estímulo ao desempenho coletivo. |
| Comunicação interna | Processos formais e informais de transmissão de informações entre os níveis organizacionais. | Redução de ruídos, maior integração entre áreas, clareza de objetivos e agilidade na execução das tarefas. |
| Estilo de liderança | Forma como o líder influencia, orienta e motiva sua equipe. | Estímulo ao comprometimento, desenvolvimento de autonomia, fortalecimento da confiança e aumento da performance. |
| Práticas de valorização e reconhecimento | Estratégias de feedback, recompensas e incentivos que demonstram apreço pelo desempenho do colaborador. | Maior motivação, engajamento contínuo e retenção de talentos. |
| Treinamento e desenvolvimento | Programas formais e informais voltados ao aprimoramento de competências técnicas e comportamentais. | Melhoria das habilidades, inovação, adaptabilidade às mudanças e aumento da produtividade. |
| Saúde mental e bem-estar | Políticas e ações voltadas à qualidade de vida, equilíbrio emocional e redução de estresse. | Redução do absenteísmo, maior satisfação, engajamento sustentável e desempenho de longo prazo. |

Fonte: os autores

Dessa forma, as práticas atuais de gestão de pessoas demonstram ser fundamentais para fortalecer o engajamento e a motivação dos colaboradores, criando condições para maior produtividade e para a retenção desses talentos. Ao integrar liderança, comunicação, reconhecimento e bem-estar, a gestão de pessoas consolida-se como elemento estratégico para sustentar o elevado desempenho organizacional em um ambiente marcado por constantes desafios.

3 FERRAMENTAS E MÉTODOS

O objetivo geral deste estudo foi investigar o papel da gestão de pessoas na eficiência produtiva das equipes, identificando práticas que os líderes consideram eficazes para aprimorar os resultados organizacionais

Para tanto, a metodologia adotada envolveu uma pesquisa qualitativa de caráter descritivo baseada em pesquisa bibliográfica em material científico sobre o tema, bem como pesquisa de campo com líderes de diferentes empresas.

Para a pesquisa bibliográfica, o recorte temporal adotado entre os anos de 2019 e 2025, justifica-se pela relevância das transformações ocorridas neste período no âmbito da gestão de pessoas e da produtividade organizacional. As buscas foram realizadas em bases de dados reconhecidas no meio acadêmico, como Scielo, Google Acadêmico, Periódicos CAPES, utilizando palavras-chave relacionadas ao tema central, tais como "gestão de pessoas" e "produtividade" (juntas e separadamente), "motivação", "liderança organizacional".

Foram selecionados apenas artigos revisados por pares que apresentassem metodologia clara e resultados relevantes para os objetivos da pesquisa. Já os critérios de exclusão envolveram trabalhos duplicados, publicações com abordagens superficiais ou desvinculadas do tema proposto e textos que não apresentassem respaldo teórico ou metodológico consistente.

Para a pesquisa de campo com os líderes foi desenvolvido questionário estruturado, por meio da ferramenta do Google Forms, contendo seis questões fechadas e duas abertas, visando permitir a livre resposta dos participantes, bem como captar de forma mais profunda sua percepção sobre o tema. O questionário foi encaminhado diretamente para 21 líderes de diferentes empresas, bem como divulgado em grupos corporativos de líderes no WhatsApp, a fim de ampliar o alcance da coleta. Entretanto, apenas 10 responderam dentro do período 26/08 e 16/09 do corrente ano, compondo a amostra tratada na presente pesquisa.

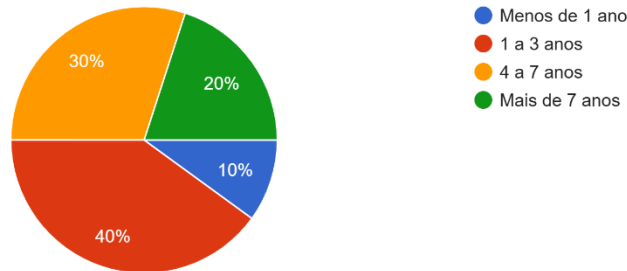
Os dados obtidos com o questionário estão apresentados a seguir.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO

Na figura 1, é possível observar as respostas sobre o tempo de experiência que cada participantes tem em cargo de liderança.

Figura 1 - Tempo de experiência em posição de liderança

Tempo de experiência em posição de liderança:
10 respostas



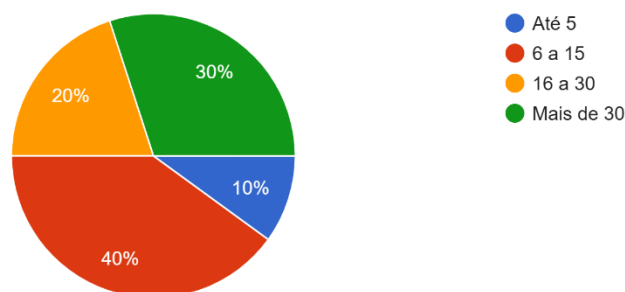
Fonte: dados da pesquisa (2025)

Nota-se que 40% da amostra possui de 1 a 3 anos de experiência como líder, seguido por 30% que disseram ter de 4 a 7 anos como líder, outros 20% disseram ter mais de 7 anos e 10% disseram ter menos de 1 ano de experiência em cargo de liderança. Isso indica que se trata de uma amostra de líderes recentes, porém com certa experiência.

A Figura 2, a seguir, apresenta os dados sobre a quantidade de colaboradores que os líderes participantes possuem atualmente.

Figura 2 - Quantidade de liderados

Número aproximado de colaboradores sob sua liderança:
10 respostas



Fonte: dados da pesquisa (2025)

Percebe-se que 40% dos líderes possuem entre 6 e 15 colaboradores sob sua responsabilidade, seguido por 30% que lideram mais de 30 pessoas, enquanto 20% afirmaram liderar de 16 a 30 colaboradores e apenas 10% possuem até 5 liderados. Esses dados revelam que a maioria dos participantes atua em contextos de liderança

com equipes de médio a grande porte, o que exige maior capacidade de gestão, comunicação e organização para alcançar resultados eficazes.

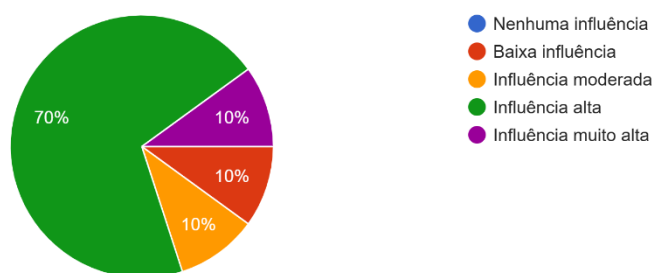
Na sequência apresenta-se a Figura 3 que traz os dados sobre a opinião dos líderes sobre o grau de influência que acreditam que a gestão de pessoas tem sobre o desempenho da equipe.

31

Figura 3- Influência da gestão de pessoas no desempenho da equipe

Em sua opinião, qual o grau de influência da gestão de pessoas (RH) no desempenho da sua equipe?

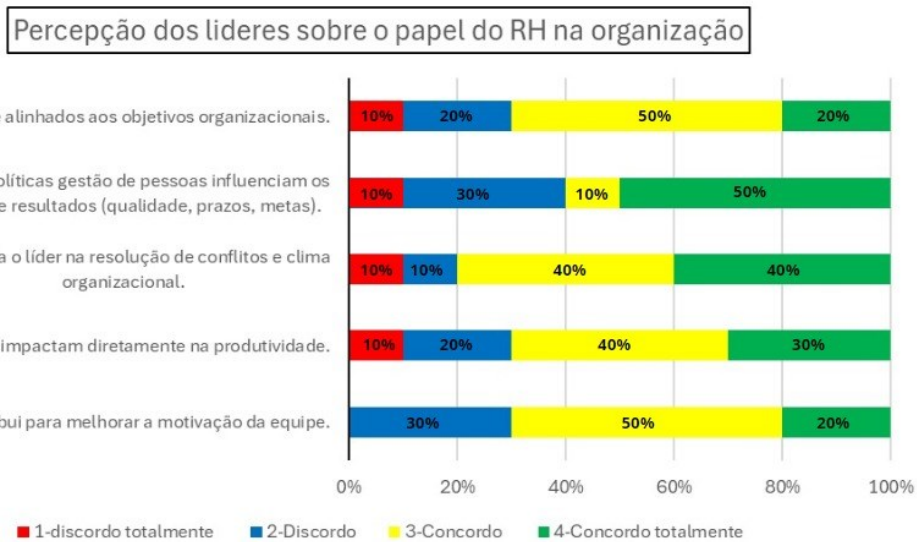
10 respostas



Fonte: dados da pesquisa (2025)

Fica evidente que 70% dos líderes reconhecem a gestão de pessoas como fator de influência muito alta sobre o desempenho da equipe, os 30% restantes, dividem-se igualmente entre influência alta, moderada e baixa sendo 10% para cada uma. Não houve respostas indicando nenhuma influência. Isso indica que, embora exista uma pequena parcela de divergência, prevalece de maneira expressiva a percepção de que a gestão de pessoas exerce impacto determinante sobre os resultados organizacionais.

Na Figura 4, apresenta-se a percepção dos líderes a respeito do papel do RH dentro da organização.

Figura 4 - Percepção dos líderes sobre o papel do RH

Fonte: dados da pesquisa (2025)

Observa-se que a maioria dos líderes atribui ao RH um papel estratégico e de apoio à gestão, visto que as respostas se concentram principalmente entre “concordo” (50%) e “concordo totalmente” (20%), tendo a mesma concordância sobre a contribuição positiva do RH para a motivação da equipe. De forma semelhante, 40% dos líderes disseram concordar que o RH apoia o líder na resolução de conflitos e outros 40% disseram concordar totalmente e apenas 10% disseram discordar totalmente, indicando que há o reconhecimento da relevância do RH para o clima organizacional. Contudo, observa-se que sobre a influência das práticas de gestão de pessoas nos indicadores de resultados uma parte considerável dos líderes (30%) disse discordar e 10% disseram discordar totalmente, embora 50% disseram concordar totalmente. Algo semelhante ocorreu em relação ao fato do RH impactar diretamente na produtividade, em que 30% disseram discordar e discordar totalmente, embora 40% concordaram e 30% concordaram totalmente o que nos mostra a necessidade de fortalecer determinadas políticas e práticas de RH para consolidar sua percepção como parceiro estratégico.

Em seguida, questionou-se quais práticas do RH tem maior impacto no desempenho da equipe na visão dos líderes, e as respostas estão apresentadas na Figura 5 a seguir.

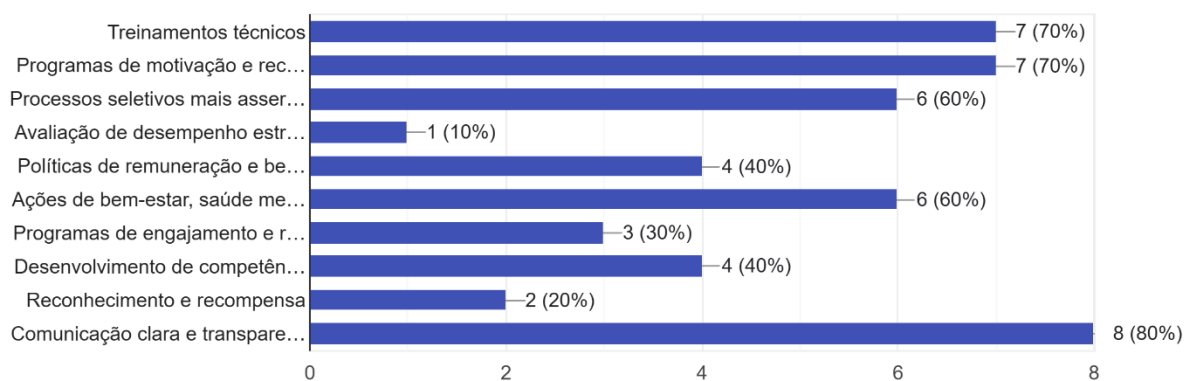
Ressalta-se que os percentuais apresentados correspondem às respostas de 10 líderes (amostra da pesquisa), total de participantes que responderam ao questionário dentro do prazo estipulado.

33

Figura 5- Práticas de RH que mais impactam nos resultados

Na sua percepção, qual dessas práticas de RH tem maior impacto no desempenho da equipe e são mais eficazes para aprimorar os resultados organizacionais?

10 respostas



Fonte: dados da pesquisa (2025)

Nota-se que a comunicação clara e transparente foi destacada por 80% dos líderes, seguida por treinamentos técnicos e programas de motivação e reconhecimento, cada um apontado por 70% dos líderes participantes. Processos seletivos assertivos e ações de bem-estar, cada um apontado por 60% dos pesquisados, já as políticas de remuneração e benefícios, juntamente com o desenvolvimento de competências comportamentais, receberam igualmente 40% das indicações dos líderes, seguido por 30% que destacaram os programas de engajamento e retenção de talentos, 20% que mencionaram reconhecimento e recompensa, e finalizando com 10% dos líderes que apontaram a avaliação de desempenho estruturada. Esses resultados reforçam que os aspectos mais valorizados se concentram na comunicação, capacitação e motivação como fatores essenciais para potencializar o desempenho organizacional.

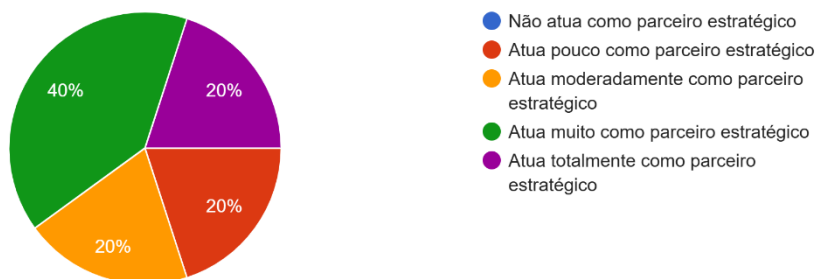
Na Figura 6, a seguir, pode-se observar a distribuição das repostas sobre a percepção dos líderes quanto ao papel do RH como parceiro estratégico na organização.

Figura 6- Percepção dos líderes sobre a atuação do Rh como parceiro estratégico

Em que medida você considera que o RH da sua organização atua como parceiro estratégico do líder, ajudando a melhorar o desempenho da equipe?

10 respostas

34



Fonte: dados da pesquisa (2025)

Percebe-se que 40% dos participantes acreditam que o RH atua muito como parceiro estratégico. Três opções empatam com 20% cada sendo o RH atua moderadamente, pouco ou não é percebido como parceiro estratégico. Percebe-se que, apesar de parte dos líderes enxergar o RH como relevância estratégica, ainda há uma parcela considerável que não reconhece plenamente esse papel, indicando oportunidades de melhoria para o RH.

Em seguida, buscando obter sugestões de forma espontâneas aprofundada sobre os principais desafios enfrentados pelo RH em apoiar a liderança e gerar resultados, questionou-se a amostra sobre isso, permitindo que discorressem livremente sobre seus pontos de vista, cujas respostas foram agrupadas em categorias e compiladas no Quadro 1, a seguir.

Quadro 2 - Desafios do RH em apoiar a liderança e gerar resultados

| CATEGORIAS | RESPOSTAS | QUANTIDADE |
|-------------------------|---|------------|
| Comunicação eficaz | Garantir comunicação eficaz; criar comunicação clara entre gestão e equipe; ouvir mais o colaborador; clareza nas informações | 5 |
| Adaptação ao novo | Resistência à mudança; adaptar-se às mudanças; resolução de conflitos; lidar com resistências à mudança. adaptação de novas ideias à rotina | 5 |
| Alinhamento estratégico | Alinhar objetivos organizacionais com necessidades individuais; falta de conhecimento estratégico sobre o negócio; alinha a estratégia de pessoas com os objetivos do negócio | 4 |
| Obter recursos | Recursos financeiros para apoiar em campanhas; falta estrutura e recursos financeiros; recursos. | 3 |

| | | |
|-------------------------------|---|---|
| Cultura forte | Fortalecer a cultura organizacional; promover cultura que sustente os resultados | 2 |
| Gerar engajamento e motivação | Manter engajamento e motivação; | 2 |
| Preparar líderes | Desenvolver líderes preparados; desenvolver líderes com foco em performance e engajamento | 1 |

Fonte: autores

Fica claro que os principais desafios enfrentados pelo RH no apoio à liderança e na geração de resultados envolvem, principalmente, a comunicação eficaz, a adaptação às mudanças e o alinhamento estratégico entre pessoas os objetivos organizacionais. Também se destacam a falta de recursos, o engajamento das equipes e o preparo das lideranças. Esses aspectos evidenciam o papel estratégico do RH como conexão entre a gestão e as pessoas.

Com o objetivo de identificar possíveis práticas ou iniciativas de gestão de pessoas que possam ser implementadas ou reforçadas para potencializar o desempenho das equipes, os participantes foram convidados a compartilhar suas percepções de forma espontânea. As respostas foram agrupadas em categorias e estão apresentadas no Quadro 2 a seguir.

Quadro 3- Práticas do RH para potencializar o desempenho

| CATEGORIAS | RESPOSTAS | QUANTIDADE |
|-------------------------------|--|------------|
| Treinamentos | Oportunidades de capacitação; investir em desenvolvimento e capacitação; treinamentos contínuos; plano de desenvolvimento individual; desenvolvimento de líderes | 5 |
| Valorização e reconhecimento | Valorizar desempenho individual e coletivo; programas de reconhecimento; | 4 |
| Feedback constante | Feedback regular e construtivo; feedback contínuo e construtivo; feedback constante; feedback contínuo. | 4 |
| Programas de saúde | Promover programas de saúde e equilíbrio entre vida pessoal e profissional; programas de reconhecimento; dar mais conforto para o colaborador | 3 |
| Comunicação clara | Comunicação clara e transparente; metas claras; boa comunicação | 3 |
| Maior autonomia | Delegar mais responsabilidades; incentivar tomada de decisões; | 2 |
| Benefícios e políticas éticas | Dar bons benefícios e política ética; comemorações e premiações por metas atingidas. | 2 |
| Reuniões semanais | Reuniões semanais para alinhar os processos da empresa | 1 |
| RH humanizado | Um RH mais humano e presente | 1 |
| Cultura | Cultura da empresa | 1 |
| Trabalho em equipe | Incentivo ao trabalho em equipe | 1 |

Fonte: dados da pesquisa (2025)

Conforme o Quadro 2, as práticas mais citadas para potencializar o desempenho organizacional envolvem ações de capacitação e desenvolvimento, com ênfase em treinamento e formação de líderes. Em seguida, destacam-se a valorização e reconhecimento dos colaboradores e o feedback contínuo, refletindo a importância do reforço positivo e da comunicação constante. Também foram mencionadas iniciativas voltadas à saúde dos colaboradores, clareza na comunicação, autonomia, além de aspectos como ética, cultura organizacional e trabalho em equipe. Esses dados comprovam a relevância das ações do RH, evidenciando uma atuação que vai além da gestão de processos, ao contribuir diretamente para a criação de condições que favoreçam o desenvolvimento humano e o alcance de melhores resultados organizacionais.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo investigar a influência da gestão de pessoas na eficiência produtiva das equipes, identificando práticas consideradas eficazes pelos líderes para aprimorar os resultados organizacionais. Este objetivo foi alcançado, na medida em que a pesquisa, apoiada em revisão bibliográfica e em levantamento de campo, evidenciou que a gestão de pessoas, quando conduzida de forma estratégica, contribui de maneira significativa para a motivação, o engajamento e a produtividade dos colaboradores.

Os resultados apontaram que fatores como comunicação clara, liderança motivadora, reconhecimento, clima organizacional saudável e programas de capacitação são práticas que impactam diretamente o desempenho das equipes. Também ficou evidente a relevância do RH como parceiro estratégico, embora ainda existam percepções divergentes quanto à sua influência direta nos resultados produtivos, o que demonstra a necessidade de fortalecimento de determinadas políticas e processos.

Para o ambiente acadêmico, este trabalho contribui ao aprofundar a discussão sobre a relação entre gestão de pessoas e desempenho organizacional, reforçando a importância de práticas humanizadas e alinhadas à estratégia corporativa. Para o meio empresarial, evidencia-se a necessidade de investir em políticas de valorização, desenvolvimento e comunicação eficaz, de modo a consolidar equipes mais engajadas e produtivas.

Entre as limitações encontradas, destacou-se a dificuldade em reunir líderes dispostos a participar da pesquisa, o que resultou em uma amostra reduzida e concentrada regionalmente. Como sugestão, pesquisas futuras podem ser realizadas em diferentes setores, com amostras mais amplas e diversificadas, permitindo análises comparativas e a validação dos achados em contextos distintos.

Conclui-se, portanto, que a gestão de pessoas exerce papel essencial no fortalecimento da eficiência produtiva, constituindo-se como elemento estratégico tanto para a competitividade empresarial quanto para o desenvolvimento humano dentro das organizações.

REFERÊNCIAS

BENTO, M. H. D. S.; *et al.* Identificação organizacional cooperativa: a influência de um novo construto sobre o clima organizacional. **Administração Pública e Gestão Social**, v. 14, n. 1, p. 1-24, 2022. Disponível em: <<https://periodicos.ufv.br/apgs/article/view/12392>>. Acesso em: 31 mai. 2025.

CARVALHO, Malu Silva. Comunicação, clima e cultura organizacional: a construção de uma reputação positiva em uma organização. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**. V.9, n.7, 2022. Disponível em: <<https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/reputacao-positiva>>. Acesso em: 31 maio 2025.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos: gestão humana, fundamentos básicos**. Editora Gen Atlas. 2021.

FEITOSA, Raquel Libório. Práticas de gestão de pessoas, comprometimento organizacional e seus consequentes: satisfação no trabalho e intenção de rotatividade no contexto do comércio varejista. **Revista de Administração Contemporânea**, v.7, n.2, 2019. Disponível em: <<http://repositorio.ufc.br/handle/riufc/45365>>. Acesso em: 31 mai. 2025.

FERREIRA, Pammela da Silva. Importância da cultura organizacional na gestão de pessoas. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**. V.7, n.4, 2022. Disponível em: <<https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/importancia-da-cultura>>. Acesso em: 31 mai. 2025.

GARCIA, Gabriel Adolfo; SCHWANTZ, Patricia Inês; DORION, Eric Charles Henri; BORTOLASO, Ingridi Vargas. Avaliação dos múltiplos papéis na gestão de pessoas: ferramenta para a melhoria das ações em organizações públicas. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 13, n. 1, p. 55-72, 2023. Disponível em: <<https://doi.org/10.23925/recape.v13i1.54564>>. Acesso em: 19 jun. 2025.

GRANGEIRO, R. R.; *et al.* Um Estudo sobre a Percepção do Clima Organizacional entre os Servidores da UFCA. **Revista Gestão & Planejamento**, v. 20, n. 1, p. 458-474, 2019. Disponível em: <<https://revistas.unifacs.br/index.php/rgb/article/view/5761>>. Acesso em: 21 jul. 2025.

38

MARRAS, Jean P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 15^a. ed. Saraiva Uni. 2016.

POLICARPO, Renata Veloso Santos; BORGES, Renata Simoes Guimaraes, ALMADA, Lívia. Liderança e reações individuais à mudança organizacional. **Revista Ciências Administrativas**, [S. l.], v. 24, n. 2, 2019. Disponível em: <<https://doi.org/10.5020/2318-0722.2018.7197>>. Acesso em: 02 ago. 2025.

RIBEIRO, Letícia de Aguiar Manso; VEIGA, Heila Magali da Silva. Bem-estar no trabalho: influência do clima organizacional entre trabalhadores hospitalares. **Revista Psicologia e Saúde**, [S. l.], v. 14, n. 1, p. 63–76, 2022. Disponível em: <<https://doi.org/10.20435/pssa.v14i1.1681>>. Acesso em: 7 out. 2025.

SANTOS, Natanoelha Menezes dos; CABRAL, Jamille Alves; PEREIRA, Edslany Paixão; CÁFFÉ FILHO, Hesler Piedade. A Importância da Gestão de Pessoas para o Sucesso de uma Organização. **Id onLine Rev. Psic.** vol.17, n.66, p. 384-400, 2023. Disponível em: <<https://doi.org/10.14295/idonline.v17i66.3671>>. Acesso: 19 jun 2025.

SANTOS, F. M.; LOOS, M. J. A gestão de pessoas nas pequenas empresas. **Revista Expressão Católica**, v. 10, n. 2, p. 8-19, 2021. Disponível em: <<http://publicacoesacademicas.unicatolicaquixada.edu.br/index.php/rec/article/view/4020>>. Acesso em: 02 ago. 2025.