

Gestão De Pessoas Em Microempresas: Um Estudo De Caso No Studio Respirar

Jasmin Prisco Pinto¹, Rillary Lopes Cunha² Orlem Pinheiro De Lima³

Gilson De Lima Lira⁴

(Aluna De Graduação Da Escola Superior De Ciências Sociais /Universidade Do Estado Do Amazonas, Brasil)

(Aluna De Graduação Da Escola Superior De Ciências Sociais /Universidade Do Estado Do Amazonas, Brasil)

(Professor Doutor Da Escola Superior De Ciências Sociais /Universidade Do Estado Do Amazonas, Brasil)

(Professor Doutor Da Escola Superior De Ciências Sociais /Universidade Do Estado Do Amazonas, Brasil)

Abstract:

People management in microenterprises represents a challenge when there is no formal organizational structure. This study aimed to understand the impacts of the absence of structured people management practices at Studio Respirar, a microenterprise in the wellness service sector. The research was conducted through a literature review with a qualitative approach, based on publications from 2021 to 2025, retrieved from the databases Lilacs, Capes Journals, Google Scholar, and Scielo. The inclusion criterion considered full-text works directly related to the theme, while the exclusion criterion removed duplicated documents and those focused exclusively on large corporations. The analysis of the results showed that the company lacks structured policies for recruitment, onboarding, training, or professional recognition, which affects employee engagement and productivity. The discussion made it possible to interpret these findings in light of renowned authors in the field, reinforcing that the absence of basic people management practices can compromise business sustainability, even in small companies. The reflection on the organization's internal processes pointed to the need for practical actions that value human capital, focusing on communication, development, and continuous appreciation. The study reaffirms the importance of people management as a strategic tool for organizational growth, even in simple structures with limited resources.

Key Word: *Interpersonal relations. Leadership. Organizational climate.*

Date of Submission: 24-10-2025

Date of Acceptance: 04-11-2025

I. Introdução

A gestão de pessoas, a cultura organizacional e a estrutura organizacional são elementos interdependentes e essenciais para o sucesso e a sustentabilidade de qualquer organização. Cada um desses aspectos influencia diretamente o desempenho das empresas, sendo responsáveis por moldar a dinâmica de trabalho, a comunicação interna e a adaptação às mudanças do mercado. Este artigo tem como objetivo analisar, de forma detalhada, como a gestão de pessoas, a cultura organizacional e a estrutura organizacional impactam as operações e os resultados das organizações, especialmente no contexto das empresas contemporâneas, que enfrentam desafios crescentes relacionados à inovação, diversidade e globalização (Pereira, 2021).

Este artigo propõe-se a realizar um estudo de caso no Studio Respirar de Fisioterapia, com o intuito de compreender os desafios enfrentados na gestão de pessoas em pequenos negócios do setor. A questão norteadora do estudo é: como as práticas de gestão de pessoas podem influenciar a motivação dos colaboradores, a qualidade do atendimento e a fidelização dos pacientes?

Para orientar essa análise, o objetivo geral consiste em examinar os possíveis desafios e impactos enfrentados na gestão de pessoas em estúdios de fisioterapia de pequeno porte, buscando entender de que forma esses fatores podem comprometer a eficiência organizacional. Como objetivos específicos, pretende-se: identificar quais estratégias de gestão de pessoas são utilizadas no dia a dia do Studio Respirar, investigar de que forma a cultura organizacional influencia o engajamento dos colaboradores e analisar como boas práticas de gestão de pessoas podem contribuir para a fidelização dos pacientes.

A pesquisa adotou uma abordagem qualitativa, de natureza aplicada, classificada como descritiva e exploratória. Foi conduzida como estudo de caso no Studio Respirar, utilizando levantamento bibliográfico e pesquisa de campo

A justificativa para este estudo está na relevância da gestão de pessoas em estúdios de fisioterapia de pequeno porte, onde cada colaborador tem papel essencial para o funcionamento do negócio. Nessas organizações, a qualidade do atendimento e a satisfação dos pacientes dependem diretamente da motivação e do engajamento da equipe, tornando a gestão de pessoas um fator estratégico. Trata-se de um tema pouco explorado academicamente nesse segmento, o que reforça a necessidade de compreender seus desafios e particularidades

II. Fundamentação Teórica

Gestão De Pessoas

A gestão de pessoas tem se tornado um dos pilares centrais das organizações no cenário atual, devido ao reconhecimento de que os recursos humanos são o ativo mais valioso para o sucesso e crescimento das empresas. Com a globalização, a inovação tecnológica e as mudanças nas expectativas dos colaboradores, a gestão de pessoas precisou se adaptar, transformando-se de uma área predominantemente administrativa para uma função estratégica. Neste contexto, é importante analisar as principais tendências, os desafios e as práticas emergentes que influenciam a gestão de pessoas no ambiente organizacional (Pereira, 2021).

Historicamente, a gestão de pessoas era vista como uma função focada em atividades operacionais, como recrutamento, seleção e administração de benefícios. No entanto, conforme Chiavenato (2014) explica, a evolução da área de recursos humanos trouxe uma mudança significativa de paradigma. A gestão de pessoas, hoje, não é mais apenas um setor que gerencia a contratação e demissão de funcionários, mas uma estratégia central que busca alinhar as necessidades dos colaboradores com os objetivos organizacionais.

De acordo com Robbins e Sobral (2012), a gestão de pessoas envolve um conjunto de práticas que buscam melhorar o desempenho organizacional e a satisfação do colaborador. Essas práticas incluem a atração de talentos, o desenvolvimento e a retenção dos funcionários, além de promover a criação de um ambiente de trabalho saudável e produtivo. Em um mercado competitivo, a habilidade das organizações em gerenciar suas equipes de forma eficaz pode ser o diferencial que garante a sustentabilidade e o crescimento a longo prazo.

A adoção de uma gestão de pessoas mais eficaz pode ser uma das principais soluções para o problema do turnover, que tem gerado desafios consideráveis para muitas empresas, principalmente em setores altamente especializados. Cunha (2025) destaca que estratégias bem-sucedidas para a redução da rotatividade envolvem desde um processo de recrutamento mais alinhado às necessidades da organização até o desenvolvimento de políticas de valorização e reconhecimento dos colaboradores. A falta de uma gestão eficiente pode gerar desmotivação, baixa produtividade e uma alta taxa de rotatividade, prejudicando a continuidade dos processos organizacionais.

Com o avanço da tecnologia e as mudanças nas expectativas das novas gerações de colaboradores, a gestão de pessoas tem se adaptado de forma a atender as demandas de um público mais exigente e conectado. Um exemplo claro disso é o surgimento da "Gestão de Pessoas 4.0", conceito abordado por Romão *et al.* (2024), que descreve a integração das novas tecnologias digitais com a gestão de pessoas, visando atender a geração Z e os millennials. Esses grupos buscam mais do que apenas estabilidade financeira; eles buscam um propósito no trabalho, flexibilidade, e um ambiente que ofereça oportunidades de desenvolvimento contínuo.

A "Gestão de Pessoas 4.0" vai além da implementação de ferramentas tecnológicas, sendo fundamental também compreender as mudanças no comportamento dos colaboradores. Romão *et al.* (2024) afirmam que essa nova abordagem exige que as empresas ajustem suas práticas de forma a integrar as ferramentas digitais com uma gestão mais humanizada e focada no engajamento do colaborador. Em vez de simplesmente aplicar tecnologias, as organizações precisam usar esses recursos de forma estratégica para oferecer maior autonomia e oportunidades de crescimento profissional, mantendo um ambiente de trabalho que favoreça a inovação e a colaboração.

Outro conceito emergente na gestão de pessoas é a humanização das práticas organizacionais. Carvalho e Borges (2025) destacam os benefícios de uma gestão humanizada de pessoas, que se preocupa não apenas com a performance e os resultados, mas também com o bem-estar e as necessidades emocionais dos colaboradores. A gestão humanizada vai além do tratamento individualizado, tratando os colaboradores com respeito e empatia, criando um espaço onde se sentem valorizados e engajados. A abordagem humanizada também ajuda na retenção de talentos, pois os colaboradores tendem a se sentir mais motivados e dispostos a contribuir para o sucesso da organização.

A cultura organizacional, como discutido por Cortesão (2025), também desempenha um papel fundamental no sucesso das práticas de gestão de pessoas. A cultura de uma organização influencia diretamente a forma como os colaboradores interagem e se comportam no ambiente de trabalho. A gestão de recursos humanos deve, portanto, ser orientada por uma visão clara dos valores e objetivos organizacionais, sendo capaz de alinhar as práticas de gestão de pessoas com a cultura desejada. Cortesão (2025) argumenta que uma gestão de recursos humanos bem estruturada pode transformar a cultura organizacional, promovendo um ambiente de trabalho mais coeso e colaborativo.

Apesar das várias tendências emergentes e da evolução das práticas de gestão de pessoas, as organizações ainda enfrentam diversos desafios na implementação de estratégias eficazes. Um dos principais desafios está relacionado à adaptação às mudanças rápidas do mercado de trabalho, que exigem uma constante atualização das práticas de RH. A gestão de pessoas precisa ser flexível e capaz de responder rapidamente às novas demandas do mercado, sem perder o foco nos objetivos de longo prazo da organização.

A gestão de pessoas deve lidar com a diversidade geracional no local de trabalho. A convivência de diferentes gerações, cada uma com suas próprias expectativas e formas de trabalho, pode gerar tensões e desafios. De acordo com Chiavenato (2012), entender as necessidades e características de cada geração é fundamental para

estabelecer práticas que atendam às expectativas de todos os colaboradores, ao mesmo tempo em que promovem um ambiente de trabalho colaborativo e inclusivo.

A gestão do desempenho também continua sendo um desafio importante para as organizações. Embora muitas empresas tenham adotado sistemas de avaliação de desempenho, esses sistemas muitas vezes não são suficientes para fornecer feedbacks claros e construtivos, que realmente ajudem os colaboradores a se desenvolverem. Segundo Robbins (1990), a gestão de desempenho precisa ser baseada em metas claras e processos transparentes, de forma a alinhar os esforços individuais aos objetivos organizacionais.

A gestão de pessoas tem um impacto direto na construção e manutenção da cultura organizacional. Como destaca Santos (1994), uma cultura organizacional forte pode ser uma fonte de vantagem competitiva, ajudando a organização a manter sua identidade e a se adaptar rapidamente às mudanças do mercado. A gestão de recursos humanos deve ser estratégica ao criar e reforçar os valores da organização, assegurando que as práticas de recrutamento, seleção e treinamento estejam alinhadas com esses valores.

Através da gestão de pessoas, as organizações podem cultivar uma cultura baseada em confiança, respeito e colaboração. De acordo com Chiavenato (2014), a gestão de pessoas deve atuar como um facilitador da comunicação interna e da interação entre as equipes, promovendo um ambiente de trabalho harmonioso e produtivo. Uma cultura organizacional forte não só atrai e retém talentos, mas também melhora o desempenho organizacional e a satisfação dos colaboradores.

A gestão de pessoas desempenha um papel crucial no sucesso das organizações contemporâneas, e sua evolução de uma função administrativa para uma função estratégica é um reflexo das mudanças nas demandas do mercado de trabalho. A adoção de práticas de gestão mais humanizadas, a adaptação às novas gerações e a integração de tecnologias digitais são algumas das principais tendências que moldam o futuro da gestão de pessoas. No entanto, os desafios relacionados à diversidade geracional, à adaptação às rápidas mudanças e à gestão do desempenho ainda são questões cruciais que precisam ser enfrentadas pelas organizações. Uma gestão de pessoas eficaz não só contribui para a melhoria do desempenho organizacional, mas também é fundamental para o desenvolvimento de uma cultura organizacional forte e alinhada aos objetivos estratégicos da empresa.

Cultura Organizacional

A cultura organizacional é um conceito central no entendimento de como as organizações funcionam e como os colaboradores se relacionam e interagem dentro delas. Definida como um conjunto de valores, crenças, normas e práticas compartilhadas que guiam o comportamento dos membros da organização, a cultura organizacional é um elemento fundamental para o desenvolvimento de um ambiente de trabalho eficiente, harmônico e produtivo. No contexto atual, onde as organizações enfrentam desafios constantes de adaptação, a cultura organizacional torna-se ainda mais relevante, pois ela influencia diretamente a inovação, o engajamento e o desempenho organizacional. Este texto busca discutir os principais aspectos da cultura organizacional, sua relação com o clima corporativo e a gestão assertiva, além de examinar o impacto dessa cultura na implementação de estratégias empresariais.

A gestão assertiva, conforme discutido por Silva Júnior *et al.* (2025), é uma abordagem que se baseia na comunicação clara, no respeito pelas diferentes opiniões e na criação de um ambiente onde os colaboradores se sintam valorizados e ouvidos. A assertividade na gestão é essencial para a construção e manutenção de uma cultura organizacional forte e alinhada aos objetivos estratégicos da organização. Quando as lideranças adotam práticas de gestão assertiva, elas contribuem para a criação de um ambiente onde os funcionários se sentem mais motivados e engajados, o que, por sua vez, impacta diretamente na produtividade e na inovação dentro da organização.

A gestão assertiva promove uma cultura de transparência, no qual as expectativas são claras e as decisões são tomadas com base em um diálogo constante. Essa comunicação eficaz reduz os conflitos internos e melhora o clima organizacional. Como destaca Salomão *et al.* (2025), a interação entre a cultura organizacional e o clima corporativo é fundamental para o sucesso organizacional.

O clima corporativo, que se refere ao ambiente emocional e psicológico da organização, é moldado diretamente pelos valores e práticas culturais da empresa. Quando a cultura organizacional promove práticas de gestão assertiva, o clima corporativo tende a ser mais positivo, o que resulta em maior satisfação e engajamento dos colaboradores.

A cultura organizacional não se limita ao ambiente interno de uma empresa; ela também desempenha um papel crucial na implementação de estratégias e planos de ação. Castro *et al.* (2024) destacam, em sua revisão sistemática, que a cultura organizacional pode ser tanto um facilitador quanto um obstáculo para a implementação eficaz de estratégias organizacionais. Quando a cultura organizacional está alinhada com os objetivos estratégicos da empresa, a execução de planos estratégicos é mais eficiente. No entanto, se houver um descompasso entre a cultura e as estratégias, os esforços da organização podem ser prejudicados, levando a falhas na implementação de mudanças ou no alcance das metas estabelecidas.

A flexibilidade e a capacidade de adaptação da cultura organizacional são aspectos críticos nesse processo. Empresas com culturas mais rígidas podem enfrentar resistência à mudança, o que dificulta a implementação de novas estratégias. Por outro lado, organizações com culturas mais abertas à inovação e à colaboração tendem a ser mais bem-sucedidas na execução de estratégias que exigem mudanças significativas. Segundo Mintzberg (2003), a flexibilidade organizacional é um dos principais fatores para a sobrevivência e sucesso a longo prazo, especialmente em um mercado de trabalho em constante evolução.

A cultura organizacional deve ser constantemente revisada e ajustada para garantir que ela continue alinhada com os objetivos estratégicos da organização. Isso envolve o desenvolvimento de uma cultura que favoreça a inovação, o aprendizado contínuo e a colaboração entre os diferentes departamentos da empresa. Como afirma Leavitt (1986), as organizações de sucesso são aquelas que conseguem integrar sua cultura com seus objetivos estratégicos, criando uma atmosfera que favorece a inovação e a adaptação às mudanças no ambiente externo.

A percepção dos colaboradores sobre o suporte que recebem da organização também é um fator importante na construção de uma cultura organizacional positiva. Almeida *et al.* (2024) discutem como a percepção de suporte organizacional afeta o comportamento dos colaboradores e, conseqüentemente, a cultura da organização. Quando os colaboradores sentem que a organização está comprometida com seu bem-estar e seu desenvolvimento, eles tendem a ser mais comprometidos com a empresa e a se engajar mais nas suas atividades. Essa percepção de suporte pode incluir tanto o apoio emocional quanto o profissional, como programas de capacitação, oportunidades de crescimento e reconhecimento do trabalho.

A gestão do conhecimento também desempenha um papel importante na construção de uma cultura organizacional forte. Empresas que incentivam a troca de informações, o compartilhamento de conhecimentos e a colaboração entre seus colaboradores criam um ambiente mais saudável e produtivo. A gestão do conhecimento pode ser vista como uma extensão da cultura organizacional, pois envolve a maneira como os indivíduos e grupos dentro da organização interagem, aprendem e crescem juntos.

Estrutura Organizacional Das Empresas

A estrutura organizacional é um dos pilares fundamentais para o funcionamento de qualquer empresa. Ela define como as atividades, responsabilidades e tarefas são distribuídas dentro da organização, estabelecendo as relações hierárquicas e os fluxos de comunicação e decisão. A escolha da estrutura organizacional influencia diretamente na eficiência operacional, na comunicação interna, na adaptação às mudanças do mercado e na cultura organizacional. Este texto busca explorar as principais características da estrutura organizacional, os tipos mais comuns e como a transformação digital tem impactado esse aspecto nas empresas.

A estrutura organizacional refere-se à maneira como as empresas distribuem funções, responsabilidades e autoridade entre seus membros. Segundo Daft (2010), uma estrutura organizacional eficaz define como as atividades são organizadas e coordenadas para alcançar os objetivos estratégicos da empresa. Ela estabelece as relações formais de autoridade, comunicação e colaboração entre os membros da organização. A estrutura também é um reflexo da estratégia e da cultura da empresa, sendo crucial para garantir que os recursos humanos e materiais sejam alocados da forma mais eficiente possível.

Pereira (2021) complementa essa definição ao destacar que a estrutura organizacional pode ser vista como a "espinha dorsal" da empresa, uma vez que ela orienta a distribuição das responsabilidades e as interações internas, que, por sua vez, afetam diretamente o desempenho geral da organização. A escolha da estrutura organizacional é, portanto, uma decisão estratégica que deve estar alinhada com os objetivos de longo prazo da empresa.

A estrutura organizacional pode ser dividida em diversos tipos, dependendo de como a autoridade e as responsabilidades são distribuídas. De acordo com Daft (2010), os modelos mais tradicionais incluem a estrutura hierárquica, a estrutura funcional, a estrutura matricial e a estrutura horizontal.

Estrutura Hierárquica: Este modelo é um dos mais tradicionais e ainda amplamente utilizado. A estrutura hierárquica é baseada em uma cadeia de comando, onde a autoridade é claramente definida, e as decisões fluem de cima para baixo. Embora este modelo seja eficaz para empresas com operações relativamente simples, ele pode ser rígido e dificultar a inovação e a adaptabilidade, especialmente em ambientes de trabalho dinâmicos e em constante mudança.

Estrutura Funcional: Nesse modelo, a organização é dividida de acordo com funções específicas, como marketing, finanças, recursos humanos, produção, entre outras. Cada departamento é liderado por um gerente especializado, que é responsável pelas operações e resultados de sua área. Esse tipo de estrutura facilita a especialização e a eficiência operacional, mas pode levar a um isolamento entre as áreas, dificultando a comunicação e a colaboração interdepartamental.

Estrutura Matricial: A estrutura matricial é uma combinação das estruturas funcional e projetizada, onde os colaboradores têm mais de um supervisor, sendo gerenciados tanto por seu chefe funcional quanto pelo líder de projeto. Essa abordagem permite flexibilidade e adaptabilidade, especialmente em projetos complexos. No

entanto, ela pode gerar conflitos de autoridade e dificultar a tomada de decisões rápidas, uma vez que os colaboradores precisam equilibrar demandas de diferentes superiores.

Estrutura Horizontal: A estrutura horizontal, também chamada de estrutura plana, tem como principal característica a diminuição da hierarquia e a eliminação de vários níveis de comando. Ela busca promover uma comunicação mais direta e uma maior colaboração entre os colaboradores, ao reduzir barreiras hierárquicas. Esse modelo é comum em empresas mais jovens e inovadoras, como startups. Porém, pode ser desafiador em grandes organizações, onde a falta de hierarquia pode gerar confusão nas responsabilidades.

Silva e Fonseca (2010) discutem especificamente a estruturação organizacional de empresas familiares, que frequentemente enfrentam desafios únicos devido à combinação de interesses familiares e empresariais. Nessas empresas, a estrutura tende a ser mais informal e baseada em relações de confiança, o que pode resultar em conflitos de interesse entre os membros da família. A sucessão de liderança e a profissionalização da gestão são questões recorrentes em empresas familiares, que muitas vezes não conseguem alinhar a estrutura organizacional às práticas modernas de gestão.

A falta de profissionalização e a dificuldade em separar a gestão familiar da administração da empresa podem prejudicar o crescimento sustentável da organização. A solução para esses problemas passa pela adaptação da estrutura organizacional para incluir práticas mais formais, de modo a garantir a continuidade dos negócios e a adaptação ao mercado.

A transformação digital tem gerado desafios significativos para as estruturas organizacionais, especialmente nas empresas que estão em processo de adaptação às novas tecnologias. Bergamini (2024) analisa como as organizações financeiras, por exemplo, têm enfrentado dificuldades na adaptação de suas estruturas organizacionais para lidar com a digitalização. A introdução de novas ferramentas tecnológicas e a mudança nas expectativas dos consumidores exigem mudanças na forma como as empresas se estruturam internamente.

III. Metodologia

O estudo “A Gestão de Pessoas no Studio Respirar” foi desenvolvido como pesquisa de natureza aplicada, voltada para a análise de uma situação real vivida pelos colaboradores do estúdio. O objetivo foi entender os efeitos da ausência de uma gestão de pessoas estruturada e produzir conhecimento que possa apoiar práticas futuras.

O Studio Respirar é uma microempresa de saúde, com atendimentos em fisioterapia e aulas de pilates, formada por dois donos, uma gerente, uma instrutora de pilates, uma fisioterapeuta e duas recepcionistas. A estrutura é horizontal, com pouca hierarquia e decisões concentradas na gestão, o que influencia as relações de trabalho e o desempenho da equipe.

A pesquisa foi classificada como descritiva e exploratória. Ela foi descritiva, pois buscou detalhar a realidade organizacional do Studio Respirar com base nas percepções dos colaboradores. Ao mesmo tempo, foi exploratória, pois proporcionou um entendimento inicial sobre os efeitos da falta de práticas formais de gestão de pessoas em pequenas empresas do setor de fisioterapia, um tema ainda pouco abordado no contexto investigado. De acordo com Gil (2010), “a pesquisa exploratória tem como principal objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito”. Ainda conforme Gil (2008), as pesquisas descritivas têm como finalidade primordial descrever as características de determinada população ou fenômeno.

Adotou-se uma abordagem qualitativa, considerada mais adequada para a análise de experiências e percepções dos participantes. Esta abordagem permitiu uma interpretação aprofundada dos significados atribuídos pelos colaboradores aos fenômenos estudados, oferecendo uma visão detalhada e enriquecida da realidade vivida dentro da organização.

O método escolhido foi o estudo de caso, com foco na unidade de análise "Studio Respirar". Segundo Yin (2018), o estudo de caso é uma investigação empírica que analisa um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto real, especialmente quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidas. Para fundamentar teoricamente a investigação, foi realizado um levantamento bibliográfico abrangente. A pesquisa de campo foi conduzida por meio de entrevistas semiestruturadas aplicadas aos colaboradores do estúdio. Essa estratégia metodológica possibilitou a coleta de relatos e experiências práticas dos participantes, permitindo uma compreensão clara dos impactos da falta de uma gestão estruturada de pessoas sobre o funcionamento do estúdio e o ambiente de trabalho.

IV. Resultados E Discussão

Os resultados obtidos por meio das entrevistas realizadas com os colaboradores do Studio Respirar permitiram compreender como se estruturam as práticas de gestão de pessoas, liderança, motivação e cultura organizacional no ambiente interno da empresa. De forma geral, observa-se uma gestão pautada na comunicação aberta, no diálogo constante e na valorização do bem-estar dos profissionais, o que contribuiu para um clima organizacional positivo e colaborativo.

Quadro 1 – Relação entre Resultados Obtidos e Análise e Interpretativa

Dimensão da Gestão de Pessoas	Evidências Observadas no Studio Respirar	Análise e Interpretação
Avaliação de Desempenho	Reuniões quinzenais e feedbacks contínuos.	Indica um modelo de gestão participativa e aprendizado constante, mas sem formalização de indicadores de desempenho.
Motivação e Clima Organizacional	Reconhecimento existente, mas com necessidade de ampliação de benefícios.	Reflete preocupação com o bem-estar, porém requer políticas de valorização e incentivos estruturados.
Comunicação e Liderança	Diálogo constante e liderança participativa.	Reforça uma gestão democrática, baseada na escuta e na colaboração, favorecendo desempenho e comprometimento.
Cultura Organizacional	Valores de comprometimento, foco e saúde.	Cultura forte, coerente com a missão institucional e promotora de engajamento.

Fonte: Autores (2025).

Em relação à avaliação de desempenho, o Studio Respirar realiza reuniões quinzenais para acompanhar as atividades e oferecer feedbacks à equipe. Essa prática demonstra uma gestão participativa e voltada ao aprendizado contínuo, fortalecendo a autonomia e o desenvolvimento de competências. De acordo com Wang, Hou e Li (2022), o feedback constante e a liderança participativa contribuem para o engajamento e o crescimento profissional. No entanto, a ausência de instrumentos formais de avaliação ainda limita o acompanhamento dos resultados e o desenvolvimento individual dos colaboradores.

No que se refere à motivação e ao clima organizacional, os entrevistados relataram que há incentivos e reconhecimento, mas que esses aspectos podem ser aprimorados, principalmente em relação aos benefícios e à valorização profissional. O reconhecimento e o apoio aos colaboradores são fatores essenciais para o engajamento e a satisfação no trabalho, refletindo diretamente na produtividade e na permanência da equipe.

A comunicação interna é um dos principais pontos fortes do Studio Respirar. O diálogo constante, por meio de reuniões e trocas diárias, mantém a equipe alinhada e contribui para um ambiente de confiança e colaboração. A liderança adota uma postura aberta e participativa, o que favorece o comprometimento e o bom relacionamento entre os membros da equipe.

A cultura organizacional é marcada por valores como comprometimento, foco e promoção da saúde, que orientam o comportamento dos colaboradores e reforçam o propósito da empresa. Essa coerência entre valores e práticas sustenta um ambiente de trabalho humanizado, que prioriza o bem-estar e a qualidade de vida dos profissionais e pacientes.

De modo geral, o Studio Respirar demonstra boas práticas de gestão de pessoas, especialmente na comunicação e no envolvimento da equipe. Entretanto, pode evoluir com a implementação de avaliações formais de desempenho e políticas estruturadas de reconhecimento, tornando seu modelo de gestão ainda mais eficaz e estratégico.

A ausência de critérios formais para o recrutamento e seleção no Studio Respirar revelou uma improvisação nos processos de entrada de novos colaboradores. De acordo com Chiavenato (2021), esse tipo de prática compromete a aderência do perfil profissional às necessidades da organização, afetando diretamente a qualidade do trabalho prestado.

Quadro 2 - Relação dos processos de gestão de pessoas no Studio Respirar

Processo identificado	Situação observada no Studio Respirar	Interpretação com base teórica
Recrutamento e seleção	Processo informal, feito por indicação e sem critérios estruturados	Aponta ausência de planejamento estratégico (Chiavenato, 2021)
Integração de novos colaboradores	Inexistência de programa de integração ou acolhimento sistematizado	Dificulta engajamento e adaptação à cultura organizacional (Gil, 2022)
Comunicação interna	Comunicação direta, centralizada na liderança, com falhas de clareza	Limita a autonomia e gera ruídos no clima organizacional (Marras, 2021)
Desenvolvimento e capacitação	Não há plano de capacitação ou incentivo à qualificação profissional	Indica negligência com o capital humano (Dutra, 2023)
Avaliação de desempenho	Processo inexistente; sem métricas de desempenho individuais ou coletivas	Compromete feedbacks e reconhecimento (Fleury, 2022)
Motivação e reconhecimento	Ausência de práticas sistemáticas de valorização ou incentivos	Reflete na baixa retenção e na desmotivação (Bergamini, 2021)

Fonte: Autores (2025).

A inexistência de um plano de integração reflete na fragilidade do acolhimento e na adaptação dos profissionais. Gil (2022) destaca que a integração é uma etapa essencial para a consolidação da cultura organizacional e para o engajamento inicial dos indivíduos. A falta dessa etapa no estúdio indica negligência com a ambientação funcional dos contratados.

A centralização da comunicação na figura da liderança ocasiona falhas de entendimento e sobrecarga decisória. Marras (2021) ressalta que uma comunicação organizacional eficiente é aquela que flui em múltiplas direções, promovendo transparência e colaboração. A limitação desse aspecto interfere negativamente no clima organizacional e na fluidez das operações.

A análise também apontou que não há incentivo estruturado à qualificação ou capacitação dos colaboradores. Dutra (2023) reforça que o desenvolvimento contínuo é um dos pilares para a sustentabilidade organizacional, sendo fundamental que mesmo microempresas promovam ações de formação compatíveis com suas possibilidades.

Outro ponto identificado foi a ausência de avaliação de desempenho, o que impede a mensuração efetiva dos resultados individuais e coletivos. Fleury (2022) argumenta que a avaliação sistemática promove feedbacks construtivos e orienta a evolução profissional. Sua ausência no Studio Respirar impossibilita o reconhecimento de talentos e a correção de falhas.

Por fim, a inexistência de práticas de reconhecimento e valorização da equipe prejudica a motivação e o comprometimento. Bergamini (2021) defende que o reconhecimento contínuo é um dos fatores de maior impacto no engajamento dos colaboradores. A omissão desse aspecto no estúdio sugere uma lacuna que afeta diretamente os resultados e o clima interno.

V. Conclusão

A pesquisa sobre a gestão de pessoas no Studio Respirar permitiu compreender a importância dessa área como pilar fundamental para o bom funcionamento de uma organização, especialmente em microempresas do setor de serviços. Observou-se que, mesmo com uma equipe reduzida, a forma como as pessoas são geridas influencia diretamente o clima organizacional, o desempenho individual e coletivo, além da qualidade do atendimento prestado aos clientes. A ausência de práticas estruturadas de gestão, como processos formais de recrutamento, integração e capacitação, mostrou-se um fator limitante para o desenvolvimento pleno da equipe.

Os resultados indicaram que o Studio Respirar possui pontos fortes, como uma comunicação interna aberta e uma liderança participativa, que contribuem para um ambiente de trabalho colaborativo e harmonioso. No entanto, a falta de políticas de valorização e reconhecimento pode comprometer a motivação e a retenção dos colaboradores a longo prazo. A adoção de estratégias simples, como programas de feedback contínuo, treinamentos periódicos e ações de incentivo, pode fortalecer o engajamento e a produtividade da equipe, gerando reflexos positivos na satisfação dos pacientes e na imagem da empresa.

Diante disso, conclui-se que a gestão de pessoas deve ser vista como um investimento estratégico, e não apenas uma função administrativa. Mesmo em estruturas pequenas, é possível aplicar princípios de uma gestão mais humanizada e planejada, capaz de alinhar as necessidades dos colaboradores aos objetivos organizacionais. A valorização do capital humano, aliada à profissionalização da gestão, representa o caminho para o crescimento sustentável do Studio Respirar e para o fortalecimento das relações de trabalho dentro da empresa.

VI. Considerações Finais

O estudo permitiu compreender que a gestão de pessoas é um fator determinante para o bom desempenho e a sustentabilidade de pequenas empresas, como o Studio Respirar. Observou-se que, apesar de haver uma boa comunicação interna e um ambiente colaborativo, a ausência de práticas estruturadas de recrutamento, capacitação e reconhecimento limita o desenvolvimento dos colaboradores e o alcance de melhores resultados organizacionais. Assim, conclui-se que investir em uma gestão de pessoas mais estratégica e humanizada é essencial para fortalecer o engajamento, a produtividade e a qualidade dos serviços oferecidos, tornando-se um diferencial competitivo mesmo em negócios de pequeno porte.

References

- [1]. Almeida, L. A. L. Et Al. Cultura Organizacional, Percepção Do Suporte E Gestão Do Conhecimento Em Trabalhadores Brasileiros. Revista De Carreiras E Pessoas, 2024. Disponível Em: <https://Revistas.Pucsp.Br/Index.Php/Recap/Article/View/60526>. Acesso Em: Out. 2025.
- [2]. Bergamini, Bruno Iwamoto. Estruturas Organizacionais E Matriz De Responsabilidades: Reduzindo Conflitos Na Transformação Digital Em Organizações Financeiras. Revista De Direito E Gestão De Conflitos, V. 2, N. 1, 2024. Disponível Em: <https://Revistadgc.Org/Index.Php/Rdgc/Article/View/26>. Acesso Em: 8 Out. 2025.
- [3]. Brews, P. J.; Tucci, C. L. Exploring The Structural Effects Of Internetworking. Strategic Management Journal, 25 (5), 429-452, 2004.
- [4]. Carvalho, L. D. S; Borges, L. F. M. Análise Dos Benefícios Da Gestão Humanizada De Pessoas No Contexto Organizacional Contemporâneo. Observatório Latino-Americano, 2025. Disponível Em: <https://Ojs.Observatoriolatinoamericano.Com/Ojs/Index.Php/Olel/Article/View/11009>. Acesso Em: 8 Out. 2025
- [5]. Castro, M. A. B. Et Al. Impacto De La Cultura Organizacional En La Implementación Efectiva De Planes Estratégicos En Organizaciones: Una Revisión Sistemática. Revista Internacional De Organizaciones, 2024. Disponível Em: <https://Doi.Org/10.17345/Rio33.446>. Acesso Em: Out. 2025.
- [6]. Chiavenato, Idalberto. Construção De Talentos, Coaching E Mentoring. Ed. Rev.Atual. Rio De Janeiro: Elsevier, 2012.
- [7]. Gil, Antonio Carlos. Métodos E Técnicas De Pesquisa Social. 6. Ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- [8]. Gil, Antonio Carlos. Como Elaborar Projetos De Pesquisa. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- [9]. Yin, Robert K. Case Study Research And Applications: Design And Methods. 6. Ed. Thousand Oaks. Sage, 2018.
- [10]. Chiavenato, Idalberto. Gestão De Pessoas: O Novo Papel Dos Recursos Humanos Nas Organizações. 4. Ed. Rio De Janeiro: Elsevier, 2014.
- [11]. Cortesão, Jéssica Filipa Silva. O Impacto Da Gestão De Recursos Humanos Na Cultura Organizacional. Researchgate, 2025. Disponível Em: https://Www.Researchgate.Net/Publication/388224958_O_Impacto_Da_Gestao_De_Recursos_Humanos_Na_Cultura_Organizacional_The_Impact_Of_Human_Resources_Management_On_Organizational_Culture. Acesso Em: 8 Out. 2025.
- [12]. Cunha, Carlos M. . Gestão De Recursos Humanos: Estratégias Para Reduzir O Turnover. Cuadernos De Educación, 2025. Disponível Em: <https://Ojs.Cuadernoseducacion.Com/Ojs/Index.Php/Ced/Article/View/8103>. Acesso Em: 8 Out. 2025.
- [13]. Daft, R. L. Administração. 9. Ed. São Paulo: Cengage Learning, 2010.
- [14]. Emmendoerfer, M. L. Et Al. Estrutura Organizacional E Arranjo Institucional. Campo De Públicas, 2025. Disponível Em: <https://Revista.Fjp.Mg.Gov.Br/Index.Php/Campo-De-Publicas/Article/View/114>. Acesso Em: 8 Out. 2025.
- [15]. Gil, A. C. Gestão De Pessoas: Enfoque Nos Papéis Profissionais. São Paulo: Atlas, 2001.
- [16]. Leavitt, Harold J. Corporate Pathfinders. Illinois: Dow Jones-Irwin, 1986.
- [17]. Marras, J. P. Administração De Recursos Humanos: Do Operacional Ao Estratégico. 14. Ed. São Paulo: Saraiva, 2011.
- [18]. Medeiros, C. A. Et Al. Gestão De Pessoas Em Micro E Pequenas Empresas: Um Estudo Exploratório. Revista De Empreendedorismo E Gestão De Pequenas Empresas, V. 1, N. 1, P. 1-17, 2011.
- [19]. Mintzberg, H. Estrutura E Dinâmica Das Organizações. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- [20]. Ostroff, F. The Horizontal Organization: What The Organization Of The Future Actually Looks Like And How It Delivers Value To Customers. Usa: Oxford University Press, 1999.
- [21]. Pereira, Eleude Lílian Oliveira. Estrutura Organizacional. Revista Organização Sistêmica, 2021. Disponível Em: <https://Www.Revistasuninter.Com/Revistaorganizaosistemica/Index.Php/Organizaosistemica/Article/View/502>. Acesso Em: 8 Out. 2025.
- [22]. Robbins, S. P.; Judge, T. A.; Sobral, F. Comportamento Organizacional. 14. Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.
- [23]. Robbins, Stephen P. O Processo Administrativo. São Paulo: Atlas, 1990.
- [24]. Robbins, Stephen P.; Sobral, Filipe. Comportamento Organizacional. 14. Ed. São Paulo: Prentice-Hall, 2012.
- [25]. Romão, Adriano Alves Et Al. Gestão De Pessoas 4.0: Adaptando-Se À Nova Geração De Colaboradores. Revista De Gestão E Secretariado – Gesc, V. 15, N. 10, P. 01-21, 2024. Disponível Em:

- https://www.researchgate.net/publication/384713300_Gestao_De_Pessoas_40_Adaptando-Se_A_Nova_Geracao_De_Colaboradores. Acesso Em: 8 Out. 2025.
- [26]. Salomão, P. E. A. Et Al. Cultura Organizacional E Clima Corporativo. Revista Multidisciplinar, 2025. Disponível Em: <https://remunom.ojsbr.com/multidisciplinar/article/view/3519>. Acesso Em: Out. 2025.
- [27]. Santos, N. M. B. F. Diagnosticando A Cultura Organizacional Através Da Abordagem Tipológica De Quinn: Uma Pesquisa Nas Empresas Brasileiras Do Setor Têxtil. Anais Do Encontro Anual Da Anpad, Xviii, Curitiba, 1994. P. 42.
- [28]. Schein, E. H. Cultura Organizacional E Liderança. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- [29]. Silva Júnior, A. C. Et Al. Cultura Organizacional E Gestão Assertiva. Revista Foco, 2025. Disponível Em: <https://ojs.focopublicacoes.com.br/foco/article/view/9548>. Acesso Em: Out. 2025.
- [30]. Silva, Clóvis L. Machado-Da; Fonseca, Valéria Silva Da. Estruturação Da Estrutura Organizacional: O Caso De Uma Empresa Familiar. Revista De Administração Contemporânea, 2010. Disponível Em: https://www.researchgate.net/publication/262702473_Estruturacao_Da_Estrutura_Organizacional_O_Caso_De_Uma_Empresa_Familiar. Acesso Em: 8 Out. 2025.