

KARIN BRATFISH

CLIMA ORGANIZACIONAL



O que sustenta
também pode romper



CLIMA ORGANIZACIONAL

O que sustenta também pode romper

Quando o elo
mais forte são
pessoas

e o risco maior é ignorá-las

Karin Bratfish

CLIMA ORGANIZACIONAL

SUMÁRIO

Prefácio	04
Capítulo 1: O Elo invisível	05
Pessoas sustentam resultados	
Capítulo 2: Sinais de alerta	08
Sintomas de um clima em ruptura	
Capítulo 3: Neurociência em foco	10
Como o cérebro reage ao ambiente tóxico	
Capítulo 4: Métricas que importam	13
Medindo o clima organizacional	
Capítulo 5: Estratégias de transformação	15
Implementando mudanças efetivas	
Capítulo 6: Casos que inspiram	17
Empresas que transformaram seu clima	
Capítulo 7: Onde tudo começa	16
Reflexões finais	
Reflexões Finais: Onde tudo começa de verdade	19
A jornada pessoal	
Sobre a autora	21

CLIMA ORGANIZACIONAL

Prefácio

"Quando a corda arrebenta, não é o clima que quebra, são as relações humanas. Cuide das pessoas. Elas sustentam tudo."



Imagine uma corda firme, sustentando o peso de um grande desafio. Ela é composta por diversos fios entrelaçados, cada um com sua função específica. Mas basta um desgaste invisível, silencioso e negligenciado, para que, aos poucos, essa corda comece a se romper. O mesmo acontece com o clima organizacional.

As pessoas são os fios que mantêm a empresa unida. Elas são a força invisível que sustenta metas, resultados e crescimento. No entanto, quando ignoradas, sobrecarregadas ou desmotivadas, tornam-se o ponto de ruptura. E o rompimento, muitas vezes, não é visível até que seja tarde demais.

Este ebook é um convite à reflexão sobre como está o clima na sua empresa. O quanto você conhece de verdade sobre o que seus colaboradores sentem, vivem e enfrentam no dia a dia? Cuidar do clima organizacional não é um luxo, é uma necessidade estratégica. É a diferença entre manter a corda firme ou vê-la arrebentar.

Se você chegou até aqui, já entendeu que clima organizacional não é bônus. É base. É a soma dos sentimentos cotidianos que definem se uma pessoa entrega com brilho nos olhos, ou com coração desligado.

Uma ótima leitura

O ELO INVISÍVEL

Pessoas sustentam resultados

"As pessoas não deixam empresas, elas deixam líderes e ambientes que não as valorizam." - Daniel Goleman



A ciência confirma: emoção vem antes da razão. A neurociência tem revelado, nas últimas décadas, algo que os bons líderes já intuía: as emoções têm papel decisivo na motivação, no engajamento e na performance. O cérebro humano, ao se sentir em ambientes hostis, desrespeitosos ou inseguros, ativa o sistema de defesa, gerando estresse crônico, queda da criatividade e retração social.

Em outras palavras, se o clima está tóxico, o cérebro desliga o que ele tem de melhor para oferecer. Quando o ambiente de trabalho gera ameaça constante - ameaça psicológica, desvalorização, microgestão, medo de errar - o sistema límbico entra em alerta, e o colaborador entra no modo de sobrevivência, não de colaboração.



O ELO INVISÍVEL

O que dizem os números

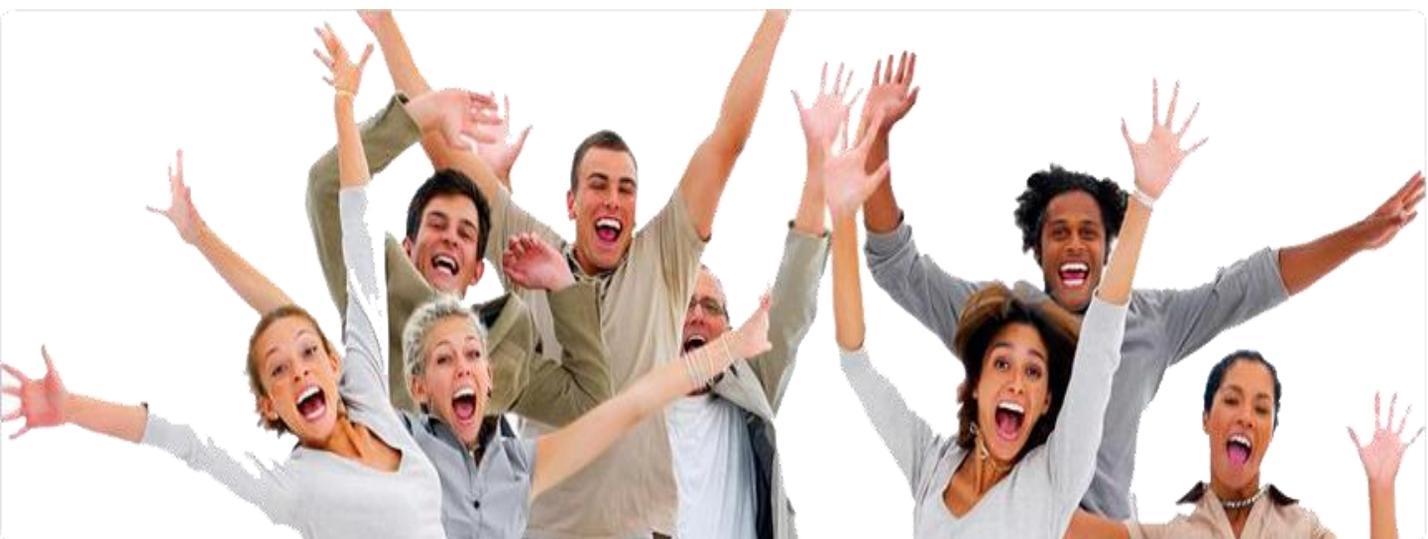
“Cuidar do clima é cuidar da base.”



Segundo o relatório State of the Global Workplace 2023, da Gallup, apenas 23% dos colaboradores no mundo estão engajados no trabalho. Isso significa que 77% das pessoas estão trabalhando sem paixão, sem propósito real ou sem conexão emocional com o que fazem.

Mais alarmante ainda: 59% vivem em um estado de "quiet quitting" estão fisicamente presentes, mas emocionalmente desligados. Empresas com altos índices de engajamento apresentam 23% mais lucratividade, 18% mais produtividade e 66% menos rotatividade.

A matemática é clara: clima organizacional é estratégia, não bônus. É investimento direto no resultado financeiro da empresa. Quando você cuida do ambiente emocional, está cuidando da base que sustenta tudo o mais.



O ELO INVISÍVEL

As relações humanas são a base

“Cuidar do clima é cuidar da base.”



Clima organizacional não é sobre oferecer frutas no escritório ou mesa de sinuca. É sobre relações humanas saudáveis, segurança psicológica, reconhecimento e propósito claro. Se essas variáveis não estão bem cuidadas, a corda se desgasta, e arrebenta justamente onde ninguém estava olhando.

O ambiente de trabalho precisa honrar o nosso tempo. A empresa não é a nossa casa, mas ela ocupa grande parte da nossa vida. Passamos ali dias, meses, às vezes anos, ao lado de pessoas com quem dividimos aprendizados, conquistas, desafios. Esse ambiente precisa ser um lugar onde as pessoas possam ser inteiras, sem medo, com propósito e com confiança.

Se você é líder de alguém e teve a honra de ensinar, inspirar ou transformar uma vida, sinta-se lisonjeado. Porque mesmo que essa pessoa siga novos caminhos, ela poderá dizer: "Eu aprendi com meu líder." E não há legado mais bonito do que esse.

Liderar não é sobre ter todas as respostas. É sobre estar presente, saber ouvir, deixar o ego de lado e entender que a vida é feita de trocas. É sobre criar ambientes onde as pessoas possam ser inteiras, sem medo, com propósito e com confiança

SINAIS DE ALERTA

Sintomas de um clima em ruptura

“O que ninguém diz, mas todo mundo sente.”



O clima organizacional não se rompe de uma hora para outra. Assim como uma corda que começa a desfiar lentamente, os sinais estão lá, pequenos, sutis, mas perigosos. Abaixo, você verá os principais sintomas de um clima deteriorado. Eles não são "mimimi" nem "coisa de gente sensível". São alertas sistêmicos de que há algo errado no relacionamento entre pessoas, cultura e liderança.

1 Silêncio em reuniões

Colaboradores evitam se posicionar ou compartilhar ideias por medo de represálias ou indiferença. Quando as pessoas param de contribuir, é porque perderam a confiança de que suas vozes importam.

2 Rotatividade crescente

Talentos vão embora e não recomendam a empresa, nem como local de trabalho, nem como marca. O turnover elevado é sempre um termômetro do ambiente interno.

3 Fofoca e ilhas de informação

Falta de transparência gera narrativas paralelas e desconfiança entre equipes. Quando a comunicação oficial falha, a informal toma conta, geralmente de forma destrutiva.

SINAIS DE ALERTA

Sintomas de um clima em ruptura

“O que ninguém diz, mas todo mundo sente.”



4 Baixo índice de reconhecimento

As pessoas entregam, mas não se sentem vistas. O reconhecimento não precisa ser financeiro, mas precisa ser genuíno e frequente.

5 Ausências frequentes e baixo “presenteísmo”

Colaboradores aparecem, mas não estão mentalmente ali. O corpo está presente, mas a mente e o coração estão desconectados.

6 Feedback defensivo ou inexistente

Medo de confronto ou ausência de cultura de desenvolvimento. Quando não há espaço seguro para crescimento, as pessoas estagnam.

7 Sentimento de injustiça

Percepções de favoritismo, carga desbalanceada ou incoerência nos valores. A sensação de que "não vale a pena" se esforçar porque o sistema é injusto.

Clima organizacional não se rompe de um dia para o outro, mas pode ser reconstruído com escuta, empatia e ação. Antes da ruptura, vem o cansaço invisível, o desalinhamento sutil, a sensação de não pertencimento.



NEUROCIÊNCIA EM FOCO

Como o cérebro reage ao ambiente

“Possuímos um radar constante de ameaça social.”

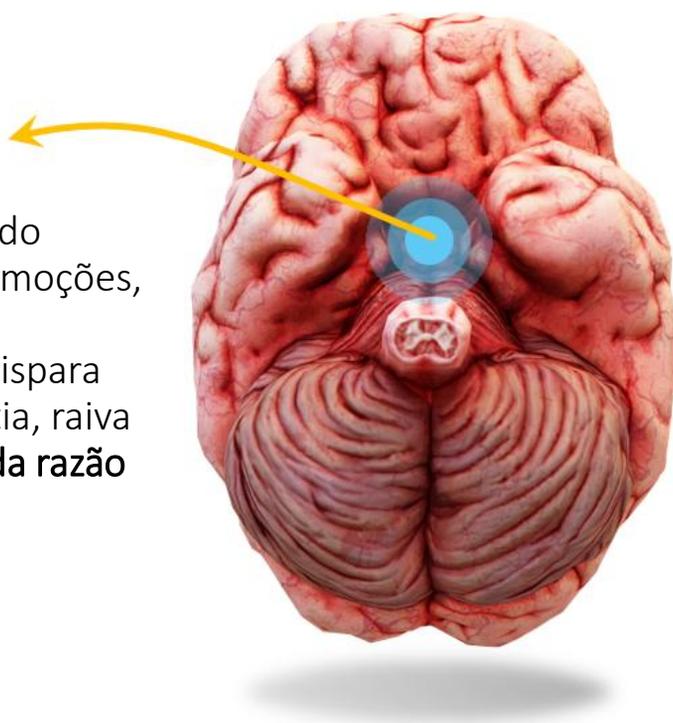


Em climas organizacionais inseguros, o cérebro ativa a amígdala cerebral, responsável por identificar ameaças. Isso reduz drasticamente o acesso ao córtex pré-frontal, região que comanda criatividade, tomada de decisão e empatia. Resultado? Um time que trabalha no modo automático, sem inovação, iniciativa ou colaboração genuína.

O cérebro humano possui um radar constante de ameaça social. Quando nos sentimos ignorados, julgados ou injustiçados, o cérebro ativa o mesmo circuito de dor física. Ambientes tóxicos geram um estado constante de alerta, liberando cortisol (hormônio do estresse), prejudicando foco, empatia e tomada de decisão.

Sistema Límbico

O sistema límbico é a parte do cérebro responsável pelas emoções, memórias e instintos de sobrevivência. É ele quem dispara reações como medo, empatia, raiva ou motivação, **muito antes da razão entrar em cena.**



NEUROCIÊNCIA EM FOCO

Como o cérebro reage ao ambiente

“Possuímos um radar constante de ameaça social.”



A neurociência moderna nos oferece uma compreensão profunda sobre como nosso cérebro responde aos diferentes ambientes organizacionais. Quando falamos de clima organizacional, não estamos apenas discutindo percepções subjetivas, mas sim reações biológicas mensuráveis que impactam diretamente a performance, criatividade e bem estar dos colaboradores.

O cérebro humano opera constantemente avaliando o ambiente em busca de ameaças ou recompensas. Esta função primitiva, essencial para nossa sobrevivência, continua ativa no ambiente corporativo moderno. Quando o clima organizacional é percebido como ameaçador, uma cascata de reações neurológicas é desencadeada.

A amígdala, nossa central de alarme, identifica sinais de perigo social como críticas públicas, falta de reconhecimento, injustiças ou microgestão. Uma vez ativada, ela sequestra recursos do córtex pré-frontal, a região responsável pelo pensamento estratégico, criatividade e tomada de decisões complexas



NEUROCIÊNCIA EM FOCO

O cortisol e seus efeitos devastadores

“Oxitocina: o hormônio da confiança.”



Em ambientes organizacionais tóxicos, os níveis de cortisol permanecem cronicamente elevados. Este hormônio do estresse, quando presente em excesso, causa uma série de prejuízos cognitivos e emocionais.

A memória de trabalho fica comprometida, a capacidade de aprendizado diminui, e a tendência a comportamentos defensivos aumenta significativamente.

Estudos demonstram que colaboradores em ambientes de alto estresse apresentam redução de até 40% na capacidade de processamento de informações complexas. Além disso, o cortisol elevado suprime o sistema imunológico, aumentando o absenteísmo por questões de saúde.

Em contrapartida aos efeitos nocivos do cortisol, ambientes organizacionais saudáveis promovem a liberação de oxitocina, conhecida como o hormônio da confiança e do vínculo social. Esta substância fortalece as conexões interpessoais, aumenta a empatia e promove comportamentos colaborativos.

Pesquisas indicam que equipes com altos níveis de oxitocina apresentam 76% mais engajamento, 40% menos burnout e 50% maior produtividade. A oxitocina é liberada através de gestos simples como reconhecimento público, escuta ativa e demonstrações genuínas de cuidado com o bem-estar dos colaboradores.

MÉTRICAS QUE IMPORTAM

Medindo o clima organizacional

“O que não se mede, não se gerencia.”



Medir clima organizacional vai muito além de aplicar uma pesquisa anual e arquivar os resultados. É sobre criar um sistema contínuo de monitoramento que permita intervenções rápidas e efetivas. As métricas certas funcionam como um radar, detectando mudanças sutis antes que se transformem em problemas graves.

Indicadores quantitativos essenciais

Taxa de rotatividade voluntária: Não apenas o número geral, mas segmentado por área, tempo de empresa e nível hierárquico. Rotatividade alta em colaboradores com menos de um ano indica problemas no processo de integração.

Saídas frequentes de talentos seniores sugerem questões de reconhecimento ou desenvolvimento.

Índice de absenteísmo: Ausências frequentes, especialmente às segundas e sextas feiras, podem indicar desengajamento. O padrão de faltas por equipe revela muito sobre a qualidade da liderança local.

Net Promoter Score interno (NPS):

A pergunta "Em uma escala de 0 a 10, o quanto você recomendaria nossa empresa como um lugar para trabalhar?" oferece uma métrica simples e poderosa. Scores abaixo de 50 indicam clima deteriorado. Tempo médio de preenchimento de vagas: Dificuldades para atrair talentos podem refletir reputação organizacional comprometida. Candidatos pesquisam sobre clima organizacional antes de aceitar propostas.

MÉTRICAS QUE IMPORTAM

Medindo o clima organizacional

“Coletar dados é apenas o primeiro passo.”



A interpretação adequada requer análise de correlações, identificação de padrões e compreensão de contextos específicos. Um score baixo em uma área pode estar relacionado a mudanças recentes, questões de liderança local ou fatores externos.

O mais importante é criar ciclos de feedback onde os dados geram insights, os insights geram ações, e as ações são monitoradas para verificar efetividade. Transparência sobre os resultados e planos de ação demonstra comprometimento genuíno com a melhoria do ambiente organizacional.

Lembre-se: métricas são ferramentas, não fins em si mesmas. O objetivo final é criar um ambiente onde pessoas possam prosperar, contribuir e encontrar significado em seu trabalho.

Checklist para diagnosticar o clima no seu time

- ✓ As pessoas falam abertamente nas reuniões?
- ✓ Seu time tem segurança para errar e pedir ajuda?
- ✓ Os feedbacks são diretos, mas respeitosos?
- ✓ Há clareza nas decisões da liderança?
- ✓ As pessoas recomendariam sua empresa como um bom lugar para trabalhar?

Se a maioria das respostas for não ou talvez, atenção: a corda pode estar prestes a arrebentar



ESTRATÉGIAS DE TRANSFORMAÇÃO

Implementando mudanças efetivas

“Nada é permanente, exceto a mudança.”
— *Heráclito de Éfeso, filósofo pré-socrático*



Transformar o clima organizacional não acontece por decreto ou através de iniciativas pontuais. É um processo sistemático que requer planejamento estratégico, execução consistente e monitoramento contínuo. As organizações que conseguem criar ambientes verdadeiramente saudáveis seguem princípios e metodologias específicas.

Gestão da mudança organizacional Identificação de resistências: Toda mudança gera resistência. É importante mapear quem são os possíveis resistentes, entender suas motivações e desenvolver estratégias específicas para cada grupo. Resistência não é necessariamente ruim - pode indicar pontos que precisam de mais atenção.

Criação de uma coalizão de mudança: Identifique líderes formais e informais que possam ser embaixadores da transformação. Essas pessoas devem ser envolvidas no planejamento e receber treinamento específico para apoiar a mudança.

Comunicação multi-canal: Use diversos canais e formatos para comunicar sobre a transformação. Reuniões presenciais, e-mails, intranet, vídeos, podcasts internos - cada pessoa absorve informação de forma diferente.

Celebração de vitórias rápidas: Identifique oportunidades de gerar resultados positivos rapidamente. Essas vitórias criam momentum e demonstram que a mudança é possível e benéfica.

ESTRATÉGIAS DE TRANSFORMAÇÃO

Implementando mudanças efetivas

“Nada é permanente, exceto a mudança.”
— *Heráclito de Éfeso, filósofo pré-socrático*



A resistência à mudança não é, na maioria das vezes, resistência ao novo em si, é resistência à **perda do conhecido**. Mudar envolve deixar para trás o que é familiar: rotinas, papéis, relacionamentos, status, formas de fazer. E o cérebro humano, movido pelo sistema límbico, associa isso a risco, instabilidade e insegurança.

Superação de resistências Resistência por medo: Muitas pessoas resistem à mudança por medo do desconhecido. Combata isso com informação clara, treinamento adequado e suporte emocional durante a transição.

Resistência por desconfiança: Se a organização tem histórico de iniciativas que não deram certo, haverá ceticismo. A única forma de superar isso é através de ações consistentes ao longo do tempo.

Resistência por perda de poder: Algumas pessoas podem perceber que a mudança reduzirá seu status ou influência. É importante reconhecer essas preocupações e, quando possível, encontrar novos papéis que valorizem suas contribuições.

Resistência por sobrecarga: Se as pessoas já estão sobrecarregadas, qualquer mudança adicional será vista como fardo. Considere reduzir outras demandas ou fornecer recursos adicionais durante a transição.

Realize avaliações regulares e esteja preparado para ajustar a estratégia conforme necessário. A transformação do clima organizacional é um processo dinâmico que requer flexibilidade e adaptação contínua.

CASOS QUE INSPIRAM

Empresas que transforma o clima

“Nada mais inspirador do que ver transformações acontecendo.”



Cada história oferece lições práticas que podem ser adaptadas para diferentes contextos organizacionais.

O time que se apagou aos poucos Ana era uma analista reconhecida. Sempre chegava com ideias novas, otimizava processos, animava os colegas. Até que um novo gestor assumiu a área, técnico, competente, mas emocionalmente distante. As reuniões ficaram tensas. Feedbacks viraram cobranças.

O time deixou de comemorar resultados. Ana começou a se calar. Primeiro veio a insônia. Depois, as crises de ansiedade. Um dia, ela simplesmente pediu demissão por e-mail. Quando o RH tentou entender, Ana disse apenas: "Eu parei de me importar. E ninguém percebeu." Pouco tempo depois, outros dois colegas pediram desligamento.

O clima estava deteriorado, mas ninguém havia mapeado. As metas pararam de ser batidas. O líder, sob pressão, também saiu. E em seis meses, o que era um time de alta performance virou um departamento estagnado. A história de Ana não é um caso isolado. É o retrato de muitas empresas que olham apenas para números, e esquecem que os números são feitos de gente.



CASOS QUE INSPIRAM

Empresas que transforma o clima

“Nada mais inspirador do que ver transformações acontecendo.”



Cultura de segurança emocional - Google O projeto Aristóteles, do Google, revelou que a segurança psicológica é o fator número 1 dos times de alta performance. Com base nisso, a empresa passou a treinar líderes para criar ambientes em que as pessoas pudessem correr riscos interpessoais sem medo (como admitir erros ou pedir ajuda).

Com base nisso, a empresa passou a treinar líderes para criar ambientes onde as pessoas pudessem correr riscos interpessoais sem medo (como admitir erros ou pedir ajuda).

Se você chegou até aqui, já entendeu: Clima organizacional não é bônus. É base. É a soma dos sentimentos cotidianos que definem se uma pessoa entrega com brilho nos olhos, ou com coração desligado.

O papel da liderança Líderes são os principais arquitetos do clima organizacional. Cada interação, cada decisão, cada palavra (ou silêncio) contribui para o ambiente emocional da equipe. Não é sobre ser perfeito, mas sobre ser genuíno, consistente e comprometido com o bem estar das pessoas.

Lembre-se: pessoas não deixam empresas, deixam líderes. E pessoas não se engajam com estratégias, se engajam com propósitos e com pessoas que as fazem sentir valorizadas.



ONDE TUDO COMEÇA DE VERDADE

Reflexões finais

“Olhe para as pessoas, para que elas possam olhar, com orgulho, para a sua empresa .”



Ao longo da minha trajetória profissional, passei por empresas de diferentes portes, de médias a grandes multinacionais. Em todas elas, algo sempre me chamou atenção: as mudanças reais, aquelas que transformam culturas e engajam pessoas, começam de clima.

Se a liderança não sustenta esse movimento, se a base não está alinhada com propósito, clareza e humanidade, todo o restante se desengaja. Acompanhei colegas talentosos deixarem ótimos cargos por não enxergarem sentido no que faziam.

Por não receberem acompanhamento, por não serem desenvolvidos, por não sentirem que ali eram vistos. E posso afirmar com convicção: talentos não permanecem em empresas que não olham para pessoas. Vi também inúmeros times de RH lutando bravamente para melhorar o clima, buscando engajar colaboradores, tentando com criatividade e boa vontade encontrar caminhos.

Mas, sem o apoio genuíno da alta liderança, muitas dessas iniciativas se perdem no meio do caminho. Ouvi líderes dizerem: "Primeiro os números. Depois as pessoas." E vi o que isso custa no longo prazo.

A empresa não é a nossa casa. Mas ela ocupa grande parte da nossa vida. Passamos ali dias, meses, às vezes anos, ao lado de pessoas com quem dividimos aprendizados, conquistas, desafios. Esse ambiente precisa honrar o nosso tempo. Se você é líder de alguém e teve a honra de ensinar, inspirar ou transformar uma vida, sinta-se lisonjeado.

Porque mesmo que essa pessoa siga novos caminhos, ela poderá dizer: "Eu aprendi com meu líder." E não há legado mais bonito do que esse

ONDE TUDO COMEÇA DE VERDADE

Reflexões finais

“Desenvolver pessoas não é custo. É o investimento mais humano e estratégico que uma empresa pode fazer.”



Uma reflexão pessoal Durante minha carreira, tive o privilégio de trabalhar com líderes excepcionais que me ensinaram que cuidar de pessoas não é custo, é investimento. Também vivenciei ambientes tóxicos que me fizeram compreender, na pele, o impacto devastador de um clima organizacional deteriorado.

Essas experiências me moldaram como profissional e como pessoa. Me fizeram entender que cada interação importa, cada feedback faz diferença, cada gesto de reconhecimento tem poder transformador.

Aprendi que vulnerabilidade é força, não fraqueza. Que admitir erros gera confiança, não descrédito. Que escutar é mais poderoso que falar. Que perguntar "como você está?" e realmente se importar com a resposta pode mudar o dia de alguém.

O convite final Se este conteúdo tocou você de alguma forma, é porque acreditamos na mesma coisa: pessoas vêm primeiro. Que possamos seguir conectados, trocando experiências e construindo organizações mais humanas. Cuidar do clima organizacional não é sobre ser bonzinho ou politicamente correto.

É sobre reconhecer que por trás de cada função, cada meta, cada resultado, há uma pessoa com sonhos, medos, aspirações e necessidades. É sobre criar condições para que essa pessoa possa dar o seu melhor, não por obrigação, mas por inspiração.



SOBRE A AUTORA

Reflexões finais

“Juntos, podemos criar ambientes de trabalho mais humanos e produtivos.”



Quando a corda arrebenta, não é o clima que quebra, são as relações humanas. Cuide das pessoas. Elas sustentam tudo. Se você chegou até aqui, obrigada pela sua atenção e pelo seu tempo. Espero que este ebook tenha oferecido insights valiosos e ferramentas práticas para sua jornada de construção de ambientes organizacionais mais saudáveis.

Comece hoje. Comece por você. Comece por uma conversa genuína, um reconhecimento sincero, uma escuta atenta. O mundo corporativo precisa de mais líderes que enxergam pessoas, não apenas números. Seja um deles.



Especialista em Clima Organizacional e Desenvolvimento Humano, com mais de 15 anos de experiência em empresas de médio e grande porte. Ao longo de sua carreira, atuou em diferentes setores, sempre com foco na criação de ambientes organizacionais mais saudáveis e produtivos.

Conecte-se comigo

LinkedIn: <https://www.linkedin.com/in/karinbratfish>

"Se este conteúdo tocou você de alguma forma, é porque acreditamos na mesma coisa: pessoas vêm primeiro. Que possamos seguir conectados."