

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE MINAS
GERAIS - *CAMPUS* SÃO JOÃO EVANGELISTA
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

Joyce Cristina da Cruz Carvalho

**GESTÃO DE PESSOAS E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL:
análise da percepção dos colaboradores em uma empresa de grande porte
em Guanhães–MG**

São João Evangelista

2026

JOYCE CRISTINA DA CRUZ CARVALHO

**GESTÃO DE PESSOAS E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL:
análise da percepção dos colaboradores em uma empresa de grande porte
em Guanhães–MG**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Curso Bacharelado em Administração do Instituto Federal de Minas Gerais - *Campus* São João Evangelista para obtenção do grau de bacharel em Administração.

Orientadora: Professora Me. Jacqueline de Almeida Barbosa Franco

São João Evangelista

2026

C331g Carvalho, Joyce Cristina da Cruz.

Gestão de pessoas e desempenho organizacional: análise da percepção dos colaboradores em uma empresa de grande porte em Guanhães–MG / Joyce Cristina da Cruz
Carvalho– 2026.
28f.

Orientador: Me. Jacqueline de Almeida Barbosa Franco. Trabalho de Conclusão de Curso (bacharelado em Administração)
– Instituto Federal Minas Gerais. *Campus* São João Evangelista, 2026.

1. Gestão de pessoas. 2. Motivação. 3. Desempenho organizacional. 4. IMST. 5. Capital humano. I. Carvalho, Joyce Cristina da Cruz. II. Instituto Federal de Minas Gerais *Campus* SJE.
III. Título.

CDD 658.3

Catálogo: Esther Soares Cunha - CRB-6/4333

Joyce Cristina da Cruz Carvalho

**GESTÃO DE PESSOAS E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL:
análise da percepção dos colaboradores em uma empresa de grande porte
em Guanhães–MG**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Curso Bacharelado em Administração do Instituto Federal de Minas Gerais - *Campus* São João Evangelista para obtenção do grau de bacharel em Administração.

Aprovado em: 04 / 02 / 2026 pela banca examinadora:

Prof. Me. Jacqueline de Almeida Barbosa Franco (Orientadora) - IFMG

Prof. Dra. Paula Cristina de Moura Fernandes - IFMG

Prof. Luis Henrique Medeiro Carvalho - IFMG

RESUMO

As práticas de gestão de pessoas têm assumido papel estratégico nas organizações contemporâneas, influenciando diretamente a motivação dos colaboradores e o desempenho organizacional. Nesse contexto, o presente estudo teve como objetivo analisar o impacto das práticas de gestão de pessoas no desempenho organizacional de uma empresa de grande porte localizada no município de Guanhães – MG, com ênfase nos aspectos de recrutamento, seleção, motivação e significado do trabalho. A pesquisa caracterizou-se como quantitativa, de natureza descritiva, sendo realizada por meio da aplicação de um questionário estruturado, fundamentado no Inventário de Motivação e Significado do Trabalho (IMST). Os resultados evidenciaram que os participantes atribuem significado positivo ao trabalho, percebendo-o como fonte de sustento, autonomia financeira, realização pessoal e contribuição social. Observou-se predominância de percepções favoráveis quanto à motivação, ao reconhecimento da importância do trabalho, às relações interpessoais e à satisfação na realização das tarefas. Concluiu-se que, apesar das limitações estruturais identificadas, a organização apresenta um ambiente favorável à motivação intrínseca e ao engajamento dos colaboradores. Os achados reforçaram a importância da profissionalização das práticas de gestão de pessoas como estratégia para potencializar o desempenho organizacional, fortalecer o capital humano e promover resultados sustentáveis no contexto empresarial analisado.

Palavras-chave: Gestão de pessoas. Motivação. Desempenho organizacional. IMST. Capital humano.

ABSTRACT

Human resource management practices have assumed a strategic role in contemporary organizations, directly influencing employee motivation and organizational performance. In this context, the present study aimed to analyze the impact of human resource management practices on the organizational performance of a large company located in the municipality of Guanhães – MG, with emphasis on aspects of recruitment, selection, motivation, and meaning of work. The research was characterized as quantitative, descriptive in nature, and was carried out through the application of a structured questionnaire, based on the Inventory of Motivation and Meaning of Work (IMST). The results showed that participants attribute positive meaning to work, perceiving it as a source of sustenance, financial autonomy, personal fulfillment, and social contribution. A predominance of favorable perceptions was observed regarding motivation, recognition of the importance of work, interpersonal relationships, and satisfaction in performing tasks. It was concluded that, despite the identified structural limitations, the organization presents an environment favorable to intrinsic motivation and employee engagement. The findings reinforced the importance of professionalizing human resource management practices as a strategy to enhance organizational performance, strengthen human capital, and promote sustainable results in the analyzed business context.

Keywords: People management. Motivation. Organizational performance. IMST. Human capital.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	7
2. REVISÃO DE LITERATURA	10
2.1 Gestão de Pessoas	10
2.2 Motivação.....	11
2.3 Desempenho Organizacional	12
3. METODOLOGIA	13
3.1 Natureza e Abordagem da Pesquisa	13
3.2 Referencial Bibliográfico	14
3.3 Procedimento de Coleta de Dados	15
4. RESULTADOS	16
4.1 Trabalho, sustento e autonomia financeira.....	17
4.2 Reconhecimento, impacto social e relações interpessoais	18
4.3 Estabilidade, retorno econômico e rotina de trabalho	20
4.4 Motivação e satisfação com o trabalho.....	22
5. DISCUSSÕES.....	23
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS	25
REFERÊNCIAS.....	27

1. INTRODUÇÃO

As práticas de gestão de pessoas têm se consolidado como um fator estratégico essencial nas organizações contemporâneas, influenciando diretamente a motivação dos colaboradores, a produtividade e o desempenho organizacional. Em empresas de grande porte, a área de gestão de pessoas evoluiu para um papel estratégico, alinhado ao desenvolvimento do capital humano e à busca por vantagem competitiva (COSTA; LIMA, 2024). Nessas organizações, políticas como recrutamento, seleção, treinamento, desenvolvimento e reconhecimento são estruturadas de forma integrada aos objetivos corporativos, visando aumentar o engajamento, o desempenho e a retenção de talentos.

Ainda no contexto das empresas de grande porte, as práticas de gestão de pessoas assumem papel central na criação de vantagem competitiva e na consolidação de uma cultura organizacional orientada ao alto desempenho. De acordo com Andrade e Santos (2025), a gestão estratégica de pessoas nessas organizações é um dos principais fatores que impulsionam a competitividade e o equilíbrio organizacional, pois integra o desenvolvimento humano às metas institucionais e de mercado.

A literatura recente destaca que a integração entre práticas de RH, como avaliação de desempenho, capacitação e comunicação, e uma liderança participativa é fundamental para a construção de culturas de alto desempenho e estabilidade operacional (ALMEIDA; FARIAS; SOUZA, 2024; COSTA; LIMA, 2024). Além disso, a gestão sistemática do clima e o alinhamento estratégico das políticas de pessoas são apontados como indutores de inovação, redução de *turnover* e fortalecimento dos resultados financeiros em mercados competitivos (RODRIGUES; PEIXOTO, 2025; SILVA; MORETTI, 2025; FREITAS; MENDONÇA, 2025). Além disso, dados divulgados em 2025 pela Confederação Nacional da Indústria (CNI) e pelo Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI), evidenciaram que o fortalecimento das políticas de gestão de pessoas tem sido determinante para o aumento da produtividade e da inovação nas grandes empresas brasileiras, especialmente nos setores de energia, mineração e indústria de base (CNI, 2025). Esses resultados reforçam a importância de compreender como a valorização do capital humano influencia o desempenho organizacional em ambientes corporativos complexos e altamente competitivos.

Contudo, mesmo nas empresas de grande porte, a efetividade dessas práticas ainda representa um desafio, especialmente diante da incorporação de novas tecnologias, mudanças no perfil dos colaboradores e exigências por modelos de gestão mais flexíveis

e inovadores (DUTRA, 2020). Assim, compreender como essas práticas impactam o desempenho organizacional, torna-se fundamental para fortalecer as estratégias de gestão e garantir resultados consistentes em ambientes corporativos complexos e altamente competitivos.

Assim, o problema de pesquisa deste estudo foi: Qual o impacto das práticas de gestão de pessoas no desempenho organizacional de uma empresa de grande porte localizada no município de Guanhões – MG, com foco nas ações de recrutamento, seleção e motivação? Foi realizado um estudo de caso em uma empresa de grande porte, buscando compreender como as políticas de gestão de pessoas influenciam o desempenho organizacional e o alcance de resultados estratégicos.

O objetivo deste trabalho foi analisar a percepção dos colaboradores sobre as práticas de gestão de pessoas e sua relação com o desempenho organizacional em uma organização localizada no município de Guanhões–MG. Como objetivos específicos, foram investigados; i) identificar as principais práticas de gestão de pessoas adotadas pela empresa, com ênfase nos processos de recrutamento, seleção e motivação; ii) Investigar, por meio de questionários com gestores e colaboradores, como as práticas de liderança influenciam o engajamento e o desempenho organizacional; iii) Analisar os benefícios percebidos em relação à aplicação de políticas eficazes de gestão de pessoas voltadas ao desenvolvimento humano e à melhoria do desempenho organizacional. A escolha do tema justifica-se pela crescente centralidade da gestão de pessoas como fator estratégico nas organizações contemporâneas. Estudos recentes evidenciam que práticas estruturadas de recrutamento, seleção, capacitação e liderança participativa estão associadas ao fortalecimento do desempenho organizacional e à sustentabilidade competitiva das empresas (ALMEIDA; FARIAS; SOUZA, 2024; COSTA; LIMA, 2024; RODRIGUES; PEIXOTO, 2025). Além disso, a literatura aponta que o alinhamento entre políticas de gestão de pessoas e planejamento estratégico contribui para maior estabilidade operacional e melhores resultados organizacionais (SILVA; MORETTI, 2025; FREITAS; MENDONÇA, 2025).

Entretanto, embora o debate teórico seja amplo, observa-se a necessidade de investigações empíricas que analisem como essas práticas são percebidas pelos próprios colaboradores e como se relacionam com o desempenho organizacional em contextos específicos, especialmente em empresas de grande porte situadas em municípios de médio porte. Tal lacuna evidencia a relevância de estudos aplicados que aproximem teoria e prática, contribuindo para uma compreensão contextualizada da realidade organizacional.

Sob a perspectiva acadêmica, o estudo amplia o debate ao fornecer evidências empíricas acerca da relação entre práticas de gestão de pessoas e desempenho organizacional, contribuindo para o avanço das discussões no campo da Administração e da Gestão de Recursos Humanos. No âmbito organizacional e social, a pesquisa oferece subsídios para o aprimoramento das políticas internas de gestão, favorecendo a valorização profissional, o fortalecimento das relações de trabalho, o aumento do engajamento e, conseqüentemente, o desenvolvimento econômico local.

Do ponto de vista acadêmico, esta pesquisa ampliou o debate sobre a gestão de pessoas em empresas de grande porte, um campo que, embora amplamente abordado, ainda carece de estudos que relacionem de forma prática as políticas de recrutamento, seleção e motivação com o desempenho organizacional. Além de contribuir para o avanço das teorias em Recursos Humanos, o estudo busca integrar teoria e prática, oferecendo evidências empíricas que fundamentam novas pesquisas e subsidiam a formação de gestores mais conscientes do papel estratégico do capital humano como diferencial competitivo nas organizações contemporâneas.

2. REVISÃO DE LITERATURA

2.1 Gestão de Pessoas

A gestão de pessoas tem se consolidado como um dos pilares estratégicos para o sucesso organizacional, sobretudo em ambientes marcados pela alta competitividade. Em um ambiente marcado por transformações constantes, torna-se cada vez mais evidente que práticas estruturadas de gestão de pessoas contribuem significativamente para o aumento do desempenho organizacional, além de favorecerem a construção de ambientes de trabalho mais colaborativos e engajados (CHIAVENATO, 2014).

De acordo com Chiavenato (2014), a gestão de pessoas envolve um conjunto articulado de políticas e práticas voltadas para administrar o comportamento humano nas organizações, visando tanto à obtenção de resultados quanto ao desenvolvimento das competências individuais e coletivas. Segundo Gil (2019), práticas eficazes de gestão de pessoas são capazes de fortalecer o comprometimento, reter talentos, otimizar o desempenho e promover vantagem competitiva em ambientes altamente competitivos, especialmente em empresas de grande porte.

Marras (2011) destaca que a valorização do capital humano favorece o aumento do desempenho organizacional e impulsiona a inovação dentro das empresas. Nesse sentido, práticas como recrutamento e seleção estruturados, capacitação contínua, avaliação de desempenho e programas de reconhecimento e recompensa são essenciais para manter os colaboradores engajados e alinhados às estratégias organizacionais. Dutra (2020), por sua vez, salienta que empresas que adotam uma abordagem humanizada e participativa na gestão de pessoas, tendem a alcançar melhores resultados, uma vez que promovem o senso de pertencimento e o engajamento entre os colaboradores. Bohlander e Snell (2015) acrescentam que a aplicação de indicadores de desempenho alinhados às práticas de gestão tem se mostrado eficiente para mensurar os resultados das ações voltadas ao desenvolvimento humano. Complementando essa perspectiva, Fischer *et al.* (2014), em um estudo publicado na Revista Brasileira de Gestão de Negócios, pontuaram que a adoção do modelo de gestão por competências está positivamente relacionada ao aumento da produtividade e da eficácia organizacional. Dessa forma, observa-se que a gestão de pessoas, além de representar um diferencial competitivo, constitui uma exigência estratégica para organizações que buscam equilíbrio e crescimento no longo prazo.

2.2 Motivação

A motivação constitui um fator determinante para o desempenho e a produtividade organizacional. Segundo Herzberg (1987), por meio da teoria dos dois fatores higiênicos e fatores motivacionais, o desempenho satisfatório depende não apenas da ausência de insatisfação, mas também da presença de elementos que estimulem o engajamento e a autorrealização do colaborador. Entre esses fatores motivacionais, o autor destaca o reconhecimento, a responsabilidade, o crescimento profissional e o conteúdo significativo do trabalho como essenciais para o alcance de elevados níveis de produtividade.

Complementarmente, Maslow (1970) propôs a teoria da hierarquia das necessidades humanas, na qual as necessidades fisiológicas e de segurança constituem a base, seguidas pelas necessidades sociais, de estima e, por fim, pela autorrealização. Para o autor, somente quando os níveis inferiores estão razoavelmente satisfeitos é que o indivíduo busca níveis superiores de realização pessoal e profissional. Nesse sentido, a motivação no ambiente corporativo está intimamente relacionada ao atendimento dessas necessidades em diferentes graus, permitindo ao colaborador atingir seu pleno potencial de desempenho.

Além dessas abordagens clássicas, autores contemporâneos reforçam que a motivação é um processo dinâmico e multifatorial, influenciado por aspectos individuais, organizacionais e contextuais. Para Chiavenato (2022), a motivação não depende apenas de fatores internos, mas resulta da interação entre expectativas pessoais, percepções de justiça, experiências profissionais e valores do indivíduo. De forma semelhante, Robbins e Judge (2021) destacam que fatores como cultura organizacional, estilo de liderança, clima de trabalho e recompensas simbólicas influenciam diretamente o engajamento e o desempenho. Já Bergamini (2019) enfatiza que a motivação emerge da percepção de significado no trabalho, do reconhecimento e do alinhamento entre metas pessoais e organizacionais, sendo essencial compreender as particularidades de cada colaborador para promover um ambiente motivador.

Em síntese, compreender os diferentes níveis de motivação e as teorias que as explicam, permite às organizações desenvolverem práticas de gestão mais eficazes, capazes de atrair, selecionar e reter profissionais qualificados, além de maximizar a produtividade e a satisfação no trabalho.

2.3 Desempenho Organizacional

O desempenho organizacional é um dos principais indicadores da eficácia e da competitividade das empresas modernas, refletindo a capacidade da organização em atingir seus objetivos estratégicos e operacionais através do uso eficiente de seus recursos. Segundo Chiavenato (2020), o desempenho organizacional resulta da interação entre pessoas, processos e estratégias, sendo fortemente influenciado pelo nível de comprometimento e pela competência dos colaboradores. Assim, o desempenho não depende apenas de resultados financeiros, mas também da qualidade do ambiente de trabalho, da cultura organizacional e da capacidade de inovação.

Dutra (2017), destaca que o desempenho organizacional deve ser compreendido como um processo dinâmico e contínuo de aprendizado, no qual a organização busca alinhar competências individuais e coletivas às demandas do ambiente competitivo. Essa perspectiva reforça a importância de investir em políticas que valorizem o capital humano como elemento central da vantagem competitiva. De acordo com Marras (2021), avaliar o desempenho organizacional envolve analisar dimensões quantitativas e qualitativas, como produtividade, lucratividade, satisfação dos clientes, engajamento dos colaboradores e clima organizacional. Para o autor, a mensuração contínua desses indicadores permite identificar falhas, propor melhorias e alinhar as práticas de gestão de pessoas aos objetivos estratégicos da empresa.

Em empresas de grande porte, o desempenho organizacional está diretamente relacionado à eficácia das políticas de gestão de pessoas. Práticas bem estruturadas de recrutamento, seleção, motivação e liderança contribuem para o aumento da produtividade, da inovação e da retenção de talentos (SANTOS; LIMA; COSTA, 2024). Dessa forma, a gestão de pessoas torna-se um pilar estratégico para o alcance de resultados, ao promover a integração entre o desenvolvimento humano e o desempenho organizacional.

Portanto, o desempenho organizacional representa mais do que a simples obtenção de resultados econômicos, reflete o grau de eficiência, comprometimento e inovação presentes em todos os níveis da empresa. Uma gestão de pessoas eficaz, que promova a motivação, o reconhecimento e a liderança participativa, é determinante para potencializar o desempenho das organizações de grande porte.

3. METODOLOGIA

3.1 Natureza e Abordagem da Pesquisa

A presente pesquisa foi desenvolvida com base em revisão bibliográfica e pesquisa de campo. Inicialmente, realizou-se levantamento teórico em livros, artigos científicos e publicações acadêmicas relacionadas à gestão de pessoas, desempenho organizacional e significado do trabalho, com o objetivo de fundamentar conceitualmente o estudo e subsidiar a construção do instrumento de coleta de dados. Quanto à abordagem, a pesquisa caracteriza-se como quantitativa, de natureza descritiva, tendo como objetivo analisar a percepção dos colaboradores acerca da relação entre a gestão de pessoas e o desempenho organizacional. Trata-se de uma pesquisa de campo, do tipo levantamento (survey), realizada em uma organização localizada no município de Guanhães – MG.

Para a coleta de dados, utilizou-se um questionário estruturado, elaborado com base no Inventário de Motivação e Significado do Trabalho (IMST), proposto por Siqueira (2008), instrumento amplamente validado e utilizado em estudos organizacionais. O instrumento foi adaptado à realidade da organização investigada, mantendo-se a estrutura de avaliação por dimensões relacionadas ao significado do trabalho.

O questionário foi composto por 30 afirmações, organizadas em três blocos temáticos, contendo 10 questões em cada bloco. As afirmações contemplaram dimensões relacionadas ao significado do trabalho, tais como: sustento, independência financeira, reconhecimento, estabilidade no emprego, benefícios gerados para terceiros, comunicação, respeito, retorno econômico, repetição de tarefas e satisfação na realização das atividades. O Bloco I abordou as expectativas dos colaboradores em relação a essas dimensões; o Bloco II investigou a percepção acerca da ocorrência dessas práticas no contexto organizacional; e o Bloco III avaliou o grau de representação dessas dimensões na experiência concreta de trabalho. As respostas foram obtidas por meio de uma escala do tipo Likert de cinco pontos, variando de 0 (Nada representa) a 4 (Representa totalmente). Ao todo, participaram da pesquisa 24 colaboradores.

O público-alvo da pesquisa foi constituído por 24 colaboradores pertencentes a uma organização localizada no município de Guanhães – MG. A participação dos respondentes ocorreu de forma voluntária e anônima, garantindo-se o sigilo das informações e o respeito aos princípios éticos da pesquisa científica, conforme descrito no Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE). Como critérios de inclusão,

foram considerados todos os colaboradores que se encontravam em exercício ativo na organização no período da coleta de dados, independentemente do setor ou do tempo de atuação, desde que aceitassem participar voluntariamente da pesquisa mediante assinatura do TCLE. Como critérios de exclusão, foram considerados colaboradores que estivessem afastados de suas atividades laborais no período da coleta de dados (por motivo de férias, licença médica ou outros afastamentos), bem como aqueles que optaram por não participar da pesquisa ou não concluíram integralmente o questionário.

Após a coleta, os dados foram organizados em planilha eletrônica no software Microsoft Excel. Inicialmente, as respostas foram tabuladas individualmente, sendo cada participante identificado por código numérico para preservar o anonimato. As alternativas da escala Likert foram convertidas em valores numéricos (0 a 4), conforme a pontuação estabelecida no instrumento.

Em seguida, foram realizados cálculos de frequência absoluta, frequência relativa (percentual) e médias aritméticas para cada questão e para cada bloco temático. A organização dos dados permitiu a elaboração de gráficos ilustrativos, com o objetivo de facilitar a visualização das distribuições de respostas e a identificação de tendências predominantes.

A análise seguiu a lógica do Inventário de Significado do Trabalho (IMST), especialmente no que se refere à comparação entre expectativa e ocorrência. Assim, foram comparadas as médias obtidas no Bloco I (expectativas) com as médias do Bloco II (ocorrência percebida), buscando identificar possíveis discrepâncias entre o que os colaboradores esperam e o que percebem na prática organizacional. O Bloco III foi analisado de forma complementar, interpretando-se o grau de representação das dimensões do significado do trabalho na experiência concreta dos participantes.

A logística da coleta ocorreu mediante aplicação do questionário em ambiente organizacional, em período previamente autorizado pela gestão da empresa. O instrumento foi disponibilizado aos colaboradores de forma online.

3.2 Referencial Bibliográfico

Como base teórica, foi realizada uma revisão bibliográfica de livros, artigos científicos e dissertações publicados, extraídos de bases como SciELO, Google Acadêmico e CAPES. Foram considerados autores da área, como Chiavenato (2014), Dutra (2018), Marras (2022) e Gil (2019), cujas contribuições são amplamente

compartilhadas nas temáticas de gestão de pessoas, motivação, e desempenho organizacional. A escolha desses autores se justifica porque suas obras oferecem fundamentação teórica sobre os principais conceitos e práticas de Recursos Humanos, servindo de suporte tanto para a formulação do instrumento de coleta de dados quanto para a interpretação dos resultados obtidos, assegurando a coerência entre a teoria e a prática organizacional investigada.

3.3 Procedimento de Coleta de Dados

A coleta de dados foi realizada por meio de questionário estruturado, fundamentado no IMST, aplicado a 24 participantes. O instrumento foi elaborado e disponibilizado na plataforma *Google Forms*, o que possibilitou maior agilidade no envio, preenchimento e armazenamento das respostas.

O questionário foi encaminhado aos participantes por meio do aplicativo *WhatsApp*, juntamente com orientações sobre os objetivos da pesquisa e a importância da participação voluntária. A coleta das respostas ocorreu no período de 09 de dezembro de 2025 a 22 de dezembro de 2025, garantindo tempo suficiente para o retorno dos respondentes.

O instrumento de pesquisa foi organizado em blocos temáticos, com o objetivo de facilitar a compreensão das questões e permitir uma análise sistematizada dos dados. O primeiro bloco foi composto por questões voltadas à caracterização do significado do trabalho, abordando aspectos relacionados ao trabalho como fonte de sustento, autonomia financeira e estabilidade no emprego. O segundo bloco contemplou questões relacionadas às relações interpessoais, reconhecimento, comunicação com a liderança e impacto social do trabalho. O terceiro bloco foi direcionado aos aspectos de motivação, satisfação e prazer na realização das tarefas.

As respostas foram registradas em escala *Likert*, possibilitando a mensuração do grau de concordância dos participantes em relação às afirmações apresentadas. Após o encerramento do período de coleta, os dados foram organizados automaticamente pela plataforma e posteriormente analisados de forma quantitativa, permitindo a construção de gráficos e a interpretação dos resultados à luz da literatura da área de Gestão de Pessoas.

4. RESULTADOS

Os resultados obtidos permitiram analisar a percepção dos colaboradores acerca das práticas relacionadas à gestão de pessoas e sua relação com o desempenho organizacional. Participaram da pesquisa 24 colaboradores, todos com vínculo ativo na organização no momento da coleta de dados, garantindo que as respostas refletissem experiências reais e atuais no contexto organizacional investigado. De modo geral, observou-se predominância de respostas concentradas nos níveis mais elevados da escala Likert, indicando percepção majoritariamente positiva quanto ao significado do trabalho e às práticas organizacionais, ainda que algumas discrepâncias pontuais tenham sido identificadas entre expectativa e realidade.

No primeiro bloco, que investigou as expectativas dos colaboradores em relação ao significado do trabalho, verificou-se que o trabalho é fortemente associado ao sustento e à independência financeira, evidenciando sua dimensão econômica. Entretanto, os participantes também atribuíram elevada importância a fatores simbólicos, como reconhecimento, respeito e contribuição social, indicando que o trabalho é percebido como elemento de realização pessoal e identidade profissional. Essa percepção revela que os colaboradores não esperam apenas estabilidade econômica, mas também valorização profissional e oportunidades de desenvolvimento, demonstrando alinhamento com concepções contemporâneas de gestão de pessoas, nas quais o trabalho ultrapassa a função meramente instrumental. No segundo bloco, que analisou a percepção da ocorrência dessas dimensões na prática organizacional, verificou-se que a organização atende a parte significativa das expectativas, especialmente no que se refere à estabilidade e às relações interpessoais. Contudo, ao comparar as expectativas com a realidade percebida, observaram-se diferenças em aspectos relacionados à comunicação, reconhecimento e oportunidades de profissionalização. Essas discrepâncias não indicam um cenário negativo, mas revelam lacunas entre o que os colaboradores esperam e o que percebem no cotidiano organizacional. Tal diferença pode influenciar o nível de engajamento, uma vez que o alinhamento entre práticas organizacionais e expectativas individuais constitui fator relevante para a motivação e para a percepção do desempenho organizacional.

No terceiro bloco, que avaliou o grau de representação dessas dimensões na experiência concreta de trabalho, predominou uma percepção positiva quanto ao prazer na realização das tarefas, à valorização profissional e à importância social do trabalho desempenhado. Os colaboradores demonstraram reconhecer o trabalho como significativo não apenas pelo retorno

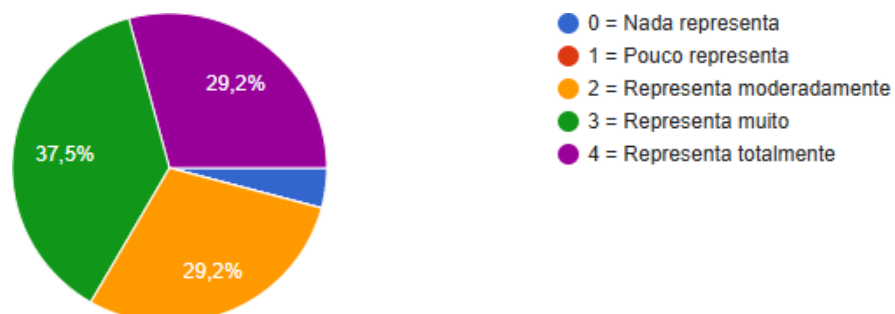
financeiro, mas também pela satisfação pessoal e pelo benefício gerado a terceiros. Por outro lado, a percepção moderada quanto à repetição de tarefas indica certa previsibilidade nas atividades desenvolvidas, sugerindo oportunidade para ações voltadas ao enriquecimento do trabalho e ao estímulo ao desenvolvimento profissional.

De forma integrada, os resultados evidenciam que os colaboradores atribuem elevado significado ao trabalho e reconhecem sua relevância econômica, social e pessoal. A organização atende a grande parte das expectativas relacionadas à estabilidade e ao respeito interpessoal, porém apresenta oportunidades de aprimoramento nas dimensões de reconhecimento, comunicação e desenvolvimento profissional. Assim, observa-se que a percepção predominante é positiva, mas o fortalecimento de práticas de valorização profissional pode contribuir para maior alinhamento entre expectativas e realidade organizacional, favorecendo o engajamento e potencializando o desempenho organizacional.

4.1 Trabalho, sustento e autonomia financeira

A análise dos resultados evidenciou que o trabalho é percebido pelos colaboradores como elemento central de sustento e autonomia financeira. No Gráfico 1, “O meu trabalho é o meu sustento”, observou-se que 41,7% dos respondentes indicaram que a frase representa muito sua realidade, enquanto 37,5% afirmaram que representa moderadamente e 20,8% que representa totalmente, demonstrando elevada concordância com a afirmativa.

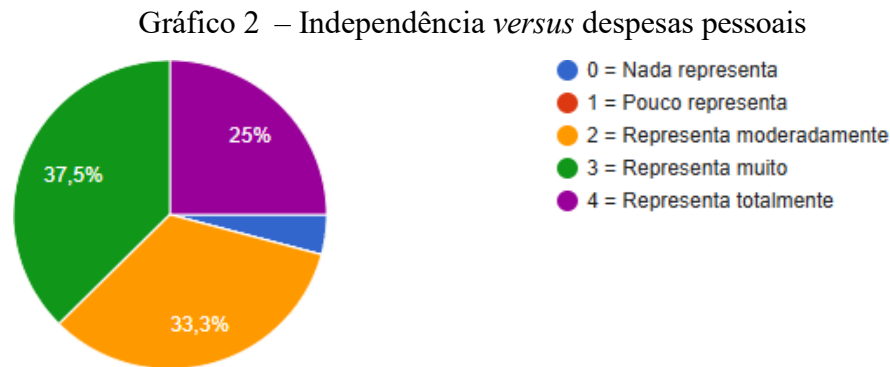
Gráfico 1 – Trabalho como sustento e autonomia financeira



Fonte: Elaborado pelo autor, 2025.

De forma semelhante, no Gráfico 2 “Sou independente porque assumo minhas despesas pessoais”, os dados revelaram que 37,5% dos participantes consideraram que a

frase representa muito, 37,5% que representa moderadamente e 20,8% que representa totalmente. Esses resultados corroboram com o IMST (2008), que compreende o trabalho como fonte de subsistência e autonomia, aspectos fundamentais para a motivação do indivíduo no contexto organizacional.



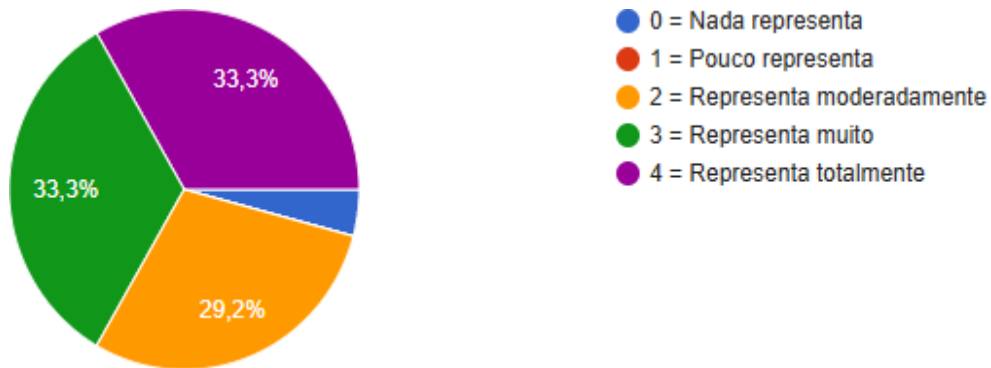
Fonte: Elaborado pelo autor, 2025

4.2 Reconhecimento, impacto social e relações interpessoais

Quanto ao reconhecimento da importância do trabalho realizado, os resultados indicaram que 33,3% dos colaboradores afirmaram que a afirmativa representa muito sua realidade, enquanto outros 33,3% consideraram que representa moderadamente. Esse cenário evidencia que os respondentes percebem seu trabalho como relevante, o que tende a impactar positivamente o engajamento e o desempenho organizacional.

No que se refere à percepção de que o trabalho realizado gera benefícios para outras pessoas, observa-se elevada concordância entre os participantes. Conforme apresentado no Gráfico 3 – “O resultado do que faço beneficia os outros (usuários, clientes e pessoas em geral)”, 33,3% dos respondentes indicaram que a afirmativa representa muito sua realidade, 33,3% afirmaram que representa totalmente e 29,2% que representa moderadamente. Apenas 4,2% indicaram que a afirmativa nada representa, e não houve registros na categoria “representa pouco”. Esses resultados evidenciam o reconhecimento do impacto social do trabalho desempenhado, reforçando seu significado para os colaboradores.

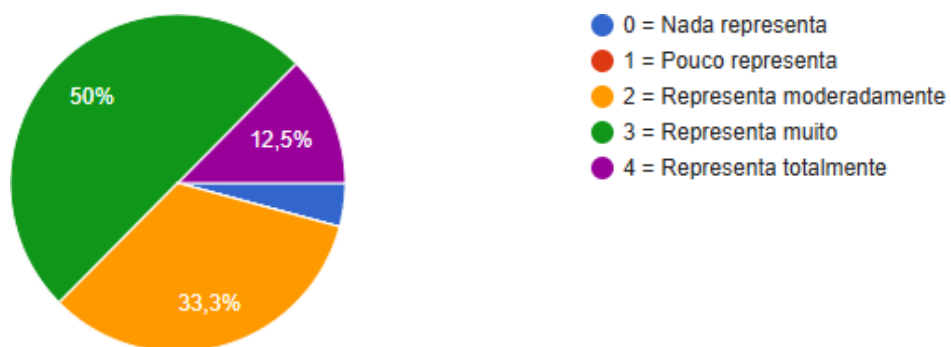
Gráfico 3 – Resultado que beneficia os outros



Fonte: Elaborado pelo autor, 2025

Quanto ao reconhecimento da importância do trabalho realizado, os resultados evidenciaram uma percepção predominantemente positiva por parte dos colaboradores. Conforme apresentado no Gráfico 4 – Importância do Trabalho, 50% dos respondentes afirmaram que a afirmativa representa muito sua realidade, enquanto 33,3% indicaram que representa moderadamente e 12,5% consideraram que representa totalmente. Apenas 4,2% apontaram que a afirmativa nada representa, não havendo registros na categoria “representa pouco”. Esse cenário demonstra que os colaboradores reconhecem a relevância do trabalho que desempenham, fator que tende a contribuir para maiores níveis de engajamento, satisfação e desempenho organizacional.

Gráfico 4 – Importância do Trabalho

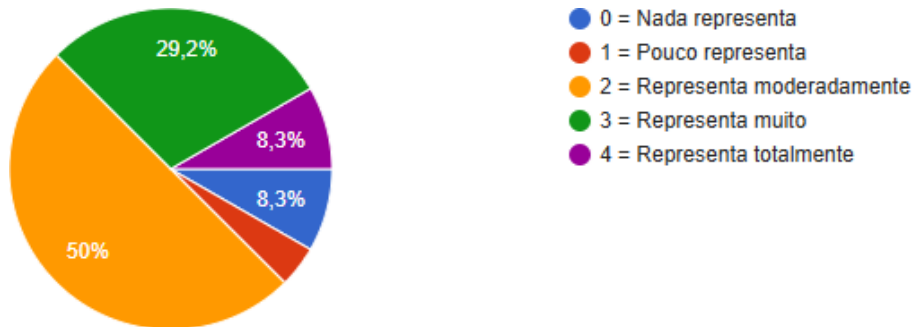


Fonte: Elaborado pelo autor, 2025.

A comunicação entre líderes e colaboradores foi analisada por meio da afirmação “Boa comunicação dos chefes comigo”. Os resultados evidenciaram que 50% dos respondentes consideraram que a comunicação representa moderadamente sua realidade, enquanto 29,2% afirmaram que representa muito e 8,3% que representa totalmente. Por outro lado, 8,3% indicaram que a afirmativa nada representa e 4,2% que representa pouco. Embora a maioria dos

participantes avalie positivamente a comunicação com a liderança, os dados revelam a existência de percepções divergentes, indicando a necessidade de aprimoramento das práticas comunicacionais para fortalecer o relacionamento entre líderes e colaboradores.

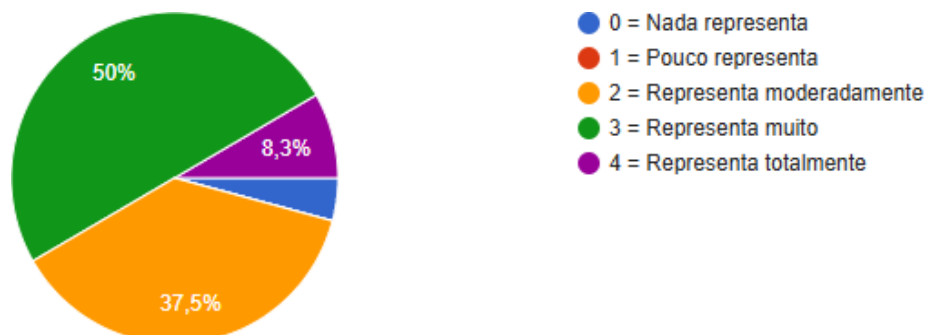
Gráfico 5 – Boa comunicação dos líderes



Fonte: Elaborado pelo autor, 2025.

Em relação ao sentimento de ser tratada como pessoa respeitada no ambiente de trabalho, os resultados demonstraram uma percepção amplamente positiva por parte dos participantes. Conforme apresentado no Gráfico 6 – “Sou tratada com respeito”, 50% dos respondentes afirmaram que a afirmativa representa muito sua realidade, enquanto 37,5% indicaram que representa moderadamente e 8,3% que representa totalmente. Apenas 4,2% consideraram que a afirmativa nada representa, não havendo registros na categoria “representa pouco”. Esses dados reforçam a relevância das relações interpessoais pautadas no respeito como elemento essencial para a construção de um clima organizacional saudável e favorável ao bem-estar e ao desempenho dos colaboradores.

Gráfico 6 – Sou tratada com respeito

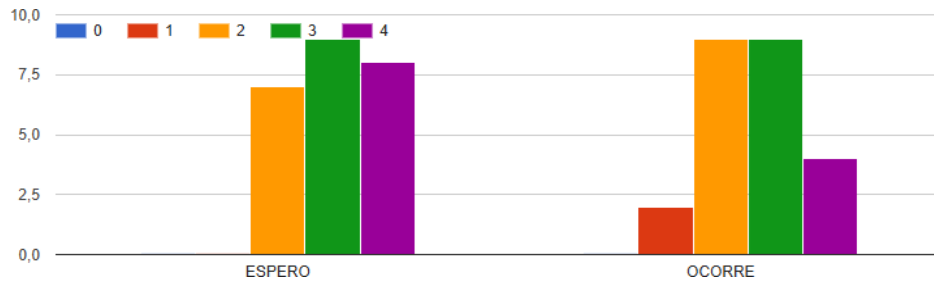


Fonte: Elaborado pelo autor, 2025

4.3 Estabilidade, retorno econômico e rotina de trabalho

Quanto à estabilidade no emprego, conforme apresentado no Gráfico 7 – Estabilidade no emprego, os resultados indicaram que 50% dos respondentes consideraram que a afirmativa representa moderadamente sua realidade, enquanto 33,3% afirmaram que representa muito e 16,7% que representa totalmente. Esses dados demonstram que, embora haja uma percepção positiva em relação à estabilidade no emprego, ela ainda não se encontra plenamente consolidada para todos os colaboradores, indicando a existência de expectativas e possíveis incertezas quanto à segurança e à permanência no vínculo organizacional.

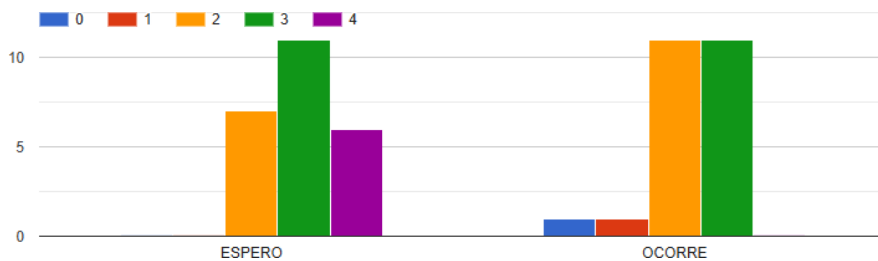
Gráfico 7 – Estabilidade no emprego



Fonte: Elaborado pelo autor, 2025.

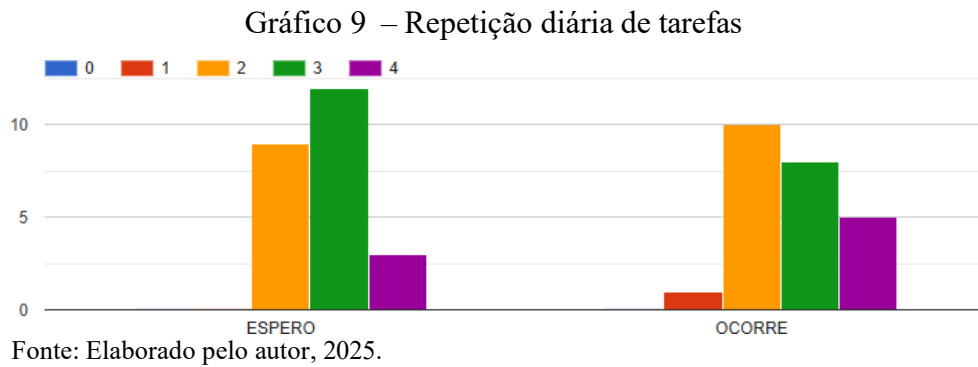
No que se refere ao retorno econômico considerado merecido, conforme apresentado no Gráfico 8 – Retorno econômico, os resultados indicaram que 45,8% dos participantes afirmaram que a afirmativa representa moderadamente sua realidade, enquanto outros 45,8% consideraram que representa muito. Apenas 4,2% indicaram que a afirmativa nada representa e 4,2% que representa pouco, não havendo registros na categoria “representa totalmente”. Esses dados sugerem que, embora haja reconhecimento do retorno financeiro recebido, parte dos colaboradores percebe a necessidade de melhorias nesse aspecto, indicando expectativas em relação à valorização econômica do trabalho desempenhado.

Gráfico 8 – Retorno econômico



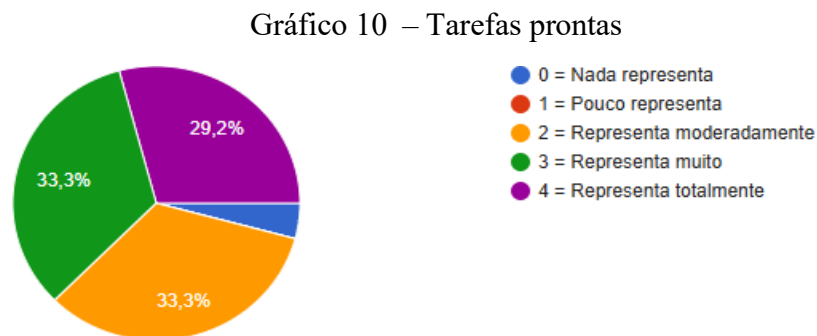
Fonte: Elaborado pelo autor, 2025.

A repetição diária de tarefas também foi analisada, conforme apresentado no Gráfico 9 – Repetição diária de tarefas, sendo observado que 41,7% dos respondentes afirmaram que essa repetição representa moderadamente sua realidade, 37,5% indicaram que representa muito e 12,5% que representa totalmente. Esses dados indicam a presença de rotinas operacionais repetitivas no ambiente de trabalho, as quais podem impactar a motivação e o desempenho dos colaboradores quando não acompanhadas de estratégias de valorização, diversificação das atividades e desenvolvimento profissional.



4.4 Motivação e satisfação com o trabalho

Por fim, a afirmação “Gosto de ver minhas tarefas prontas”, conforme apresentado no Gráfico 10 – Tarefas prontas, apresentou elevado nível de concordância entre os respondentes. Observou-se que 33,3% afirmaram que a afirmativa representa muito sua realidade, outros 33,3% indicaram que representa moderadamente e 29,2% consideraram que representa totalmente. Apenas 4,2% dos participantes apontaram que a afirmativa nada representa, não havendo registros na categoria “representa pouco”. Esses resultados evidenciam que, apesar dos desafios identificados ao longo da rotina de trabalho, os colaboradores demonstram satisfação e prazer na realização e conclusão de suas atividades, reforçando a presença de fatores motivacionais positivos no contexto organizacional.



5. DISCUSSÕES

O objetivo geral deste estudo foi analisar a percepção dos colaboradores acerca da relação entre as práticas de gestão de pessoas e o desempenho organizacional. Os resultados indicam que os participantes atribuem elevado significado ao trabalho, reconhecendo-o não apenas como fonte de sustento, mas também como elemento de realização pessoal, reconhecimento social e identidade profissional. Essa percepção confirma que o trabalho, sob a perspectiva conceitual do IMST, possui dimensões tanto instrumentais quanto expressivas, sendo simultaneamente meio de sobrevivência e espaço de autorrealização.

Ao retomar o primeiro objetivo específico identificar as principais práticas de gestão de pessoas adotadas pela empresa observa-se que dimensões como estabilidade no emprego, respeito interpessoal e retorno econômico são percebidas de forma positiva, sugerindo que a organização apresenta bases estruturais consistentes. Entretanto, a análise comparativa entre expectativa e ocorrência revelou discrepâncias em aspectos como reconhecimento formal e oportunidades de desenvolvimento profissional. Essa diferença problematiza a efetividade das práticas de gestão, indicando que a existência de políticas institucionais não garante, necessariamente, sua plena internalização ou percepção pelos colaboradores.

O segundo objetivo específico buscou investigar como as práticas de liderança influenciam o engajamento e o desempenho organizacional. Os resultados demonstram que a comunicação e o reconhecimento são dimensões centrais para a construção da percepção positiva do trabalho. Contudo, as diferenças identificadas entre expectativa e realidade sugerem que falhas na comunicação estratégica ou na valorização explícita do desempenho podem impactar o engajamento. Conceitualmente, a literatura aponta que o alinhamento entre expectativas individuais e práticas organizacionais é determinante para o fortalecimento do comprometimento e da motivação (DUTRA, 2020). Assim, quando esse alinhamento não é pleno, ainda que o cenário geral seja positivo, pode haver redução do potencial de desempenho coletivo.

No que se refere ao terceiro objetivo analisar os benefícios percebidos em relação à aplicação de políticas de gestão de pessoas os resultados indicam que os colaboradores reconhecem o trabalho como significativo e socialmente relevante, o que sugere presença de motivação intrínseca. Contudo, a percepção moderada quanto à repetição de tarefas evidencia possível limitação na diversificação das atividades, o que pode, a longo prazo,

comprometer o dinamismo e a inovação organizacional. Esse achado problematiza a necessidade de estratégias voltadas ao enriquecimento do trabalho, ampliando oportunidades de desenvolvimento e autonomia.

De forma conceitual, a gestão de pessoas, quando compreendida como sistema estratégico integrado ao planejamento organizacional, deve atuar não apenas na manutenção da estabilidade, mas também na promoção de reconhecimento, desenvolvimento e comunicação eficaz. Os resultados deste estudo evidenciam que a organização apresenta percepção predominantemente positiva, mas indicam que o fortalecimento das dimensões simbólicas especialmente reconhecimento e crescimento profissional pode potencializar o desempenho organizacional.

Assim, ao responder ao problema de pesquisa, conclui-se que a percepção dos colaboradores acerca das práticas de gestão de pessoas é majoritariamente favorável e se relaciona positivamente com a avaliação do desempenho organizacional. Contudo, a existência de discrepâncias entre expectativa e prática demonstra que o aprimoramento contínuo das políticas de gestão é fundamental para consolidar o engajamento e ampliar os resultados organizacionais.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo analisar a percepção dos colaboradores acerca da relação entre as práticas de gestão de pessoas e o desempenho organizacional em uma organização localizada no município de Guanhães – MG. A partir da aplicação de um questionário estruturado, fundamentado no Inventário de Motivação e Significado do Trabalho (IMST), foi possível compreender como os colaboradores atribuem significado às suas atividades laborais e como essa percepção se articula com dimensões relacionadas à motivação e ao desempenho organizacional.

Os resultados evidenciaram que o trabalho é percebido como elemento central de sustento e independência financeira, mas também como espaço de realização pessoal, reconhecimento social e contribuição coletiva. Observou-se predominância de percepções positivas quanto ao respeito interpessoal, à valorização simbólica do trabalho e à satisfação na realização das tarefas, indicando que os colaboradores reconhecem sentido e importância nas atividades desempenhadas. Esse achado reforça a compreensão contemporânea de que o significado do trabalho exerce papel determinante na construção do engajamento organizacional.

Entretanto, a análise comparativa entre expectativas e percepção de ocorrência revelou discrepâncias pontuais, especialmente em aspectos relacionados ao reconhecimento formal, às oportunidades de desenvolvimento profissional e à comunicação organizacional. Tais diferenças indicam que, embora o ambiente organizacional apresente características favoráveis ao engajamento, existem oportunidades de aprimoramento nas práticas estruturadas de gestão de pessoas. A literatura recente destaca que o alinhamento entre expectativas individuais e políticas organizacionais é elemento central para o fortalecimento do comprometimento e da sustentabilidade do desempenho (ALMEIDA; FARIAS; SOUZA, 2024; COSTA; LIMA, 2024).

Sob a perspectiva conceitual, os resultados indicam que a motivação observada está fortemente associada a fatores intrínsecos, como realização e significado do trabalho. Contudo, para assegurar a manutenção desse cenário no longo prazo, torna-se fundamental o fortalecimento de práticas formais de desenvolvimento, reconhecimento estruturado e comunicação estratégica, de modo a reduzir possíveis lacunas entre expectativa e realidade organizacional.

No que se refere às limitações do estudo, destaca-se o número reduzido de participantes, o que limita análises estatísticas mais aprofundadas. Além disso, a pesquisa

foi realizada em uma única organização, impossibilitando a generalização dos resultados para outros contextos empresariais. Outra limitação refere-se à utilização exclusiva de abordagem quantitativa descritiva, baseada em questionário estruturado, o que restringe o aprofundamento das percepções individuais e das dimensões subjetivas que influenciam o significado do trabalho.

Diante dessas limitações, sugere-se que pesquisas futuras ampliem a amostra e incluam diferentes organizações e setores econômicos, possibilitando análises comparativas mais abrangentes.

Recomenda-se também a utilização de abordagens qualitativas complementares, como entrevistas ou grupos focais, a fim de aprofundar a compreensão das percepções dos colaboradores. Estudos posteriores podem ainda incorporar análises correlacionais ou modelos estatísticos mais robustos, investigando de forma mais detalhada a relação entre práticas específicas de gestão de pessoas e indicadores objetivos de desempenho organizacional.

Por fim, espera-se que este estudo contribua para o avanço das discussões acadêmicas na área de Gestão de Pessoas, ao evidenciar a importância da percepção dos colaboradores como elemento estratégico na compreensão do desempenho organizacional. No âmbito prático, os resultados podem subsidiar gestores na formulação e aprimoramento de políticas organizacionais, reforçando a gestão de pessoas como estratégia fundamental para o fortalecimento do capital humano e para a sustentabilidade institucional.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Juliana Pereira; FARIAS, Ricardo Mendes; SOUZA, Tatiane Oliveira. Avaliação de desempenho e cultura organizacional: impactos nas práticas de gestão de pessoas em empresas de grande porte. **Revista Brasileira de Gestão Organizacional**, v. 12, n. 2, p. 101–118, 2024.
- BATISTA, João Mateus Espíndola da Silveira. O impacto das práticas de gestão de pessoas na inovação de micro e pequenas empresas de tecnologia: um estudo no setor de tecnologia e serviços em Florianópolis. 2017. **Trabalho de Conclusão de Curso** (Graduação em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2017. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10183/174738>. Acesso em: 30 jun. 2025.
- BOHLANDER, George; SNELL, Scott. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Cengage Learning, 2015.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.
- CNI – CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA. **Relatório anual de competitividade e produtividade da indústria brasileira**. Brasília: CNI, 2025.
- COSTA, Renata Almeida; LIMA, Rodrigo Ferreira. **Gestão estratégica de pessoas em empresas de grande porte: impactos na produtividade e no clima organizacional**. *Revista Gestão & Desenvolvimento*, v. 7, n. 1, p. 45–62, 2024.
- DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas: educação, desenvolvimento e aprendizagem nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2020.
- FEIJÓ, Carla dos Santos; SCHEFFER, Angela Beatriz Busato; MORAES, Jhony Pereira. A gestão de pessoas nas pequenas e médias empresas sob o olhar de ex-funcionários de grandes instituições. **Caderno de Administração**, v.26, n.2, p.118–135, 2019. Disponível em: <https://ojs.uem.br/ojs/index.php/cadadm/article/view/41471>. Acesso em: 30 jun. 2025.
- FISCHER, André Luiz; DUTRA, Joel Souza; FLEURY, Maria Tereza Leme. Gestão por competências e resultados organizacionais: estudo em empresas brasileiras. **Revista Brasileira de Gestã de Negócios**, v 16, n 52, p. 215–230, 2014. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/286928413>. Acesso em: 23 jul. 2025.
- FREITAS, Camila Rodrigues; MENDONÇA, Bruno Henrique. Liderança participativa e engajamento organizacional em empresas brasileiras. **Revista de Administração e Inovação**, v. 22, n. 1, p. 55–73, 2025.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- GIL, Antônio Carlos. **Recursos humanos: organização e processos**. 5. ed. São Paulo:

Atlas, 1994. GOULART JR., Márcio. **Gestão em pequenas empresas**. [S.l.]: Clube de Autores, 2011. Disponível em: <https://clubedeautores.pt/livro/gestao-em-pequenas-empresas>. Acesso em: 30 jun. 2025.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Técnicas de pesquisa**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2021.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 14. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

MARRAS, Jean Pierre. **Gestão estratégica de recursos humanos**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2022. MASLOW, Abraham Harold. *Motivação e personalidade*. São Paulo: Harper & Row do Brasil, 1970.

PIMENTEL, Brunna Alves. A gestão de pessoas e a sua importância na produtividade das micro e pequenas empresas. 2020. **Trabalho de Conclusão de Curso** (Graduação em Administração) – Centro Universitário do Planalto Central Aparecido dos Santos (UNICEPLAC), Brasília, 2020. Disponível em: <https://dspace.uniceplac.edu.br/handle/123456789/726>. Acesso em: 30 jun. 2025.

RANGEL, Pollyana Miranda Beliene; MONTEIRO, Simone. Gestão de recursos humanos em micro e pequenas empresas. **Revista Interdisciplinar Pensamento Científico**, v. 6, n. 2, 2021. Disponível em: <https://reinpec.cc/index.php/reinpec/article/view/590>. Acesso em: 30 jun. 2025.

RODRIGUES, Fernanda Alves; PEIXOTO, Marcelo Augusto. Clima organizacional e inovação interna em empresas de grande porte. **Revista Gestão & Estratégia Empresarial**, v. 15, n. 1, p. 33–49, 2025.

SANTOS, Lucas Ferreira; LIMA, Bruna Rodrigues; COSTA, Jéssica Mendes. Impacto das práticas de RH no desempenho organizacional em empresas brasileiras de grande porte. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 28, n. 1, p. 87–104, 2024.

SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias (org.). **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2008.

SILVA, Laís Fernanda Azevedo; SCHEFFER, Angela Beatriz Busato. A gestão de pessoas nas micro e pequenas empresas: comparando experiências. REGEPE – **Entrepreneurship and Small Business Journal**, v. 4, n. 3, p. 87–115, 2015. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10183/159021>. Acesso em: 30 jun. 2025.

SILVA, Mariana Tavares; MORETTI, Carlos Eduardo. Planejamento estratégico e alinhamento das políticas de recursos humanos. **Revista Brasileira de Administração Estratégica**, v. 9, n. 2, p. 120–138, 2025.

SOUZA, Wanderleia dos Santos; SOUZA, Luciane Albuquerque Sá de. O papel da gestão de pessoas nas pequenas empresas. **Revista Mangaio Acadêmico**, v. 6, n. 2, dez. 2021. Disponível em: <https://estacio.periodicoscientificos.com.br/index.php/mangaio/article/view/1607>. Acesso em: 30 jun. 2025.