

**UNIVERSIDADE ESTÁCIO DE SÁ - UNESA**

**GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS: IMPACTOS DA GESTÃO NA  
PERSPECTIVA DOS COLABORADORES**

**STRATEGIC PEOPLE MANAGEMENT: IMPACTS OF MANAGEMENT  
FROM THE PERSPECTIVE OF EMPLOYEES**

**BRASÍLIA - 2019**

**WESLEY ALVES FERNANDES**

**GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS: IMPACTOS DA GESTÃO NA  
PERSPECTIVA DOS COLABORADORES**

**STRATEGIC PEOPLE MANAGEMENT: IMPACTS OF MANAGEMENT  
FROM THE PERSPECTIVE OF EMPLOYEES**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao curso de Especialização em Gestão Estratégica de Pessoas como requisito à obtenção do título de Especialista sobre a Orientação do Professor Waldir Santos de Lima Filho.

**BRASÍLIA - 2019**

Wesley Alves Fernandes 1<sup>1</sup>

## RESUMO

A presente pesquisa tem como base de estudo a análise do impacto dos benefícios da Gestão de Pessoas na perspectiva dos colaboradores, seguindo este contexto, surge o presente problema de pesquisa: a Gestão Estratégica de Pessoas está impactando na vida dos colaboradores. O referencial teórico baseou-se em buscar embasamento teórico que confirmem o objetivo geral e objetivos específicos e as hipóteses formuladas nesta pesquisa, bem como coletar dados e informações sobre a opinião dos principais autores acerca do tema. A metodologia utilizada para pesquisa de campo e coleta de dados foi a elaboração de questionário contendo 12 questões fechadas aplicada a 40 colaboradores sobre a Gestão de Pessoas e o seu impacto na perspectiva dos colaboradores. Com a análise dos dados coletados, observou-se que os objetivos gerais e específicos e as hipóteses deste artigo foram alcançados, e que os colaboradores possuem uma visão positiva em relação ao setor de Gestão de Pessoas da instituição pesquisada, bem como se sentem motivados a buscarem capacitação para crescimento profissional.

**PALAVRAS CHAVE:** Gestão de Pessoas. Motivação Humana. Capacitação Profissional.

## ABSTRACT

This research is based on the analysis of the impact of the benefits of People Management from the perspective of employees, following this context, the present research problem arises: Strategic People Management is impacting the lives of employees. The theoretical framework was based on seeking theoretical foundations that confirm the general objective and specific objectives and the hypotheses formulated in this research, as well as collecting data and information about the opinion of the main authors on the topic. The methodology used for field research and data collection was the preparation of a questionnaire containing 12 closed questions applied to 40 employees about People Management and its impact from the employees' perspective. With the analysis of the data collected, it was observed that the general and specific objectives and hypotheses of this article were achieved, and that employees have a positive view regarding the People Management sector of the researched institution, as well as feeling motivated to seek training for professional growth.

**KEYWORDS:** People Management. Human Motivation. Professional Training.

## 1. INTRODUÇÃO

Os colaboradores estão sempre buscando inovações e capacitações em busca de reconhecimento por parte do setor de recursos humanos. Por outro lado, os departamentos de recursos humanos têm buscado se inovar e buscam alternativas de motivar os colaboradores para o alcance das metas organizacionais. Os departamentos pessoais ainda realizam as suas atividades rotineiras como, remuneração, férias e desligamento de funcionários, mas agora, também buscam ações ligadas ao alinhamento do departamento às questões estratégicas da alta gestão.

Essa nova formatação por parte dos setores de recursos humanos possui uma nova definição conhecida como Gestão Estratégica de Pessoas, que busca nas organizações, atender a questões mais profundas envolvendo os colaboradores e suas perspectivas em relação aos desejos e vontades de crescimento profissional.

---

<sup>1</sup> FERNANDES, Wesley Alves 1, Prime Educ, wesley.admnegocios@gmail.com – ORCID: 0009-0006-6466-0202. DOI: 10.5281/zenodo.10058561

Sendo assim, o tema que norteou esta pesquisa foi: A Gestão Estratégica de Pessoas: Impactos da Gestão na perspectiva dos Colaboradores, trazendo como problema a ser abordado se a Gestão Estratégica de Pessoas está impactando na vida dos colaboradores de uma instituição social do terceiro setor?

O objetivo geral deste trabalho é a analisar o impacto dos benefícios da Gestão de Pessoas na perspectiva dos colaboradores. Levando em consideração estes pontos apontados, os objetivos específicos são: Mostrar a importância da Gestão de Pessoas dentro das organizações; contribuir com as informações adquiridas para tomadas de decisões para a instituição pesquisada; identificar de satisfação dos colaboradores com a gestão.

As hipóteses apresentadas para verificação são: H (1) se 50% dos colaboradores se sentem satisfeitos com a atual política motivacional da organização; H (2) se 55% dos colaboradores se sentem satisfeito com o setor de Gestão de Pessoas na instituição pesquisada; e H (3) se 65% dos colaboradores concordam com as atuais políticas motivacionais da instituição pesquisada.

Espera-se com esta pesquisa, analisar a importância da Gestão de Pessoas dentro das organizações, mostrando a visão dos colaboradores em relação ao mesmo, contribuindo também, com todos os dados da pesquisa para possíveis melhorias para o setor de Gestão de Pessoas.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

Esta pesquisa visa à análise do impacto dos benefícios da Gestão de Pessoas na perspectiva dos colaboradores. A pesquisa se estruturou inicialmente com uma amostra de literatura com citações dos principais autores sobre a Gestão Estratégica de Pessoas, a Gestão Estratégica de Pessoas nas Organizações, Liderança e Motivação Humana para a Gestão e Treinamento e Desenvolvimento dos Colaboradores. Após o referencial teórico, é apresentada a metodologia de pesquisa e a análise de dados da pesquisa de campo, bem como as conclusões finais.

### **2.1 A Gestão Estratégica de Pessoas**

Falar de recursos humanos é a cima de tudo falar de pessoas, e acima de tudo falar sobre talentos, competências, inteligências e de conhecimentos, onde as empresas devem tratar as pessoas como parte das organizações e não somente como meros recursos organizacionais (CHIAVENATO, 2009).

Segundo Faria (2015) as tarefas da área de administração, tais como buscar pessoas no mercado de trabalho, interagir com elas e orienta-las adequadamente de acordo com as necessidades da organização fazem parte do cotidiano da área de Recursos Humanos que é responsável pela assessoria de líderes na gestão das pessoas que trabalham em uma organização.

Lidar com pessoas pode ser um desafio ou uma solução para as organizações, onde o desafio nas organizações é lidar com todos os colaboradores e desenvolver o potencial e desenvolvimentos dos colaboradores (CHIAVENATO, 2009).

De acordo com Knapik (p.16, 2012) as organizações são formadas por talentos que, assim como as empresas, têm objetivos que vão além da busca

por remuneração condizente com sua função, sendo assim, as organizações necessitam de estabelecer uma relação de parceria que renda frutos e crescimentos tanto para a empresa, aumentando seus lucros e oportunidades de negócios, quanto para indivíduo, trazendo satisfação de necessidades, como desenvolvimento profissional, aumento do poder aquisitivo, oportunidades de enfrentar desafios.

Sendo assim, para Faria (2015) para garantir a competitividade organizacional, as atividades da área de RH necessitam estar interligadas, sendo um sistema composto de cinco processos básicos, também denominados subsistemas, que englobam todas as funções de uma organização eficiente que presa pela gestão de pessoas.

Para Chiavenato (p.03, 2009) os subsistemas da administração de recursos humanos são cinco:

- Subsistemas de provisão: Planejamento de RH, pesquisa de mercado de obra, recrutamento e seleção;
- Subsistemas de aplicação: Análise e descrição de cargos, integração ou indução, avaliação de mérito ou de desempenho, movimentação pessoal;
- Subsistemas de Manutenção: Remuneração, planos de benefícios sociais, higiene e segurança do trabalho, registros, controles de pessoal e organizacional;
- Subsistemas de Desenvolvimento: Treinamento, planos de desenvolvimentos de pessoal e organizacional;
- Subsistemas de Monitoração: Banco de dados, sistemas de informações de recursos humanos e auditoria de recursos humanos;

É importante ressaltar que a área de gestão de pessoas deve conhecer bem a estrutura da organização, seu trabalho, seu ambiente de trabalho, suas crenças, valores, missão e visão, o clima de trabalho e a cultura empresarial, para que assim, possam gerenciar os talentos existentes nas organizacionais, para que assim, possam proporcionar um engajamento entre empresa e colaborador, causando um ambiente favorável e de bom convívio para ambas as partes (Knapik, 2012).

## **2.2 A Gestão Estratégica de Pessoas nas Organizações**

Para Rocha (2012) a Administração Estratégica é definida como o processo contínuo e circular que visa manter a organização como um conjunto adequadamente integrado ao seu ambiente sendo assim, este processo continua buscando um movimento circular englobando toda a organização, assim, assegurando que a empresa como um todo se interage harmoniosamente ao seu ambiente operacional em busca das metas e objetivos da empresa.

De acordo com Romero (2013) as mudanças rápidas e constantes nas organizações devido às necessidades do mercado caracterizam o atual ambiente das organizações e da área de gestão de pessoas, gerando impactos significativos e exigentes sobre a gestão nas organizações, levando à necessidade de repensar paradigmas e estratégias.

Segundo Stadler (2014) os departamentos de gestão de pessoas nas organizações estão prezando pelos desenvolvimentos de pessoas, sendo responsáveis por prover os recursos humanos de conhecimentos, habilidades e desenvolvimento de atitudes, tão necessárias para o alcance dos objetivos coletivos nas organizações.

Estilos de gestão participativos têm cada vez mais conquistados espaços dentro das organizações, pois quando o colaborador se sente envolvido na tomada de decisão por parte da alta gestão, onde os gestores permitiram a participação de seus colaboradores nas decisões que afetam o andamento das atividades cotidianas ou ações específicas da organização, o resultado do seu trabalho é melhor e com um retorno positivo para a mesma (WALGER, 2014).

Planejar significa antever, antecipar, vislumbrar resultados futuros, sendo a forma mais eficaz de obter produtividade e qualidade na execução de tarefas, na padronização de processos, na comunicação, nas atividades diárias e nos fluxos de trabalho por meio do treinamento e desenvolvimento de pessoas (STADLER, p.44, 2014).

A valorização do conhecimento como vantagem competitiva por parte das organizações exige que a estratégia da organização envolva também a estratégia da gestão de pessoas, demonstrando assim uma evolução e ampliação do conceito de estratégia, sendo assim, necessária que a estratégia envolva a missão e os objetivos da organização, assim sendo possível a criação de planos de ação para alcança-los (ROMERO, 2013).

Sendo assim, o planejamento é o fundamento de toda e qualquer ferramenta de Gestão de Pessoas, buscando implementar ferramentais, tais como o recrutamento, seleção, treinamento, desenvolvimento, renumeração, avaliação de desempenho, qualidade de vida, monitoramento de pessoas, planejando e sincronizando com a alta gestão da organização, sendo uma estratégia importante da organização (STADLER, 2014).

### **2.3 Liderança e Motivação Humana para a Gestão**

De forma geral, a motivação acaba sendo tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma para o alcance de algum objetivo ou, pelo menos, que dá origem a um comportamento específico provocado por estímulos externo ou interno de acordo com o desejo do indivíduo (CHIAVENATO, 2016).

Segundo essa análise, a motivação é a disposição ou estímulo para realizar alguma coisa, condicionada a satisfazer uma necessidade, sendo assim, satisfazer algo que está faltando, tanto pessoalmente quanto profissionalmente, unificando a motivação com as habilidades dos indivíduos, refletindo em suas atividades diárias dentro das empresas (MENEGON, 2012).

As necessidades humanas são organizadas em um sistema de hierarquia, começando com as que geram os comportamentos mais primitivos e

terminando com as que produzem comportamentos mais elevados e amadurecidos (KNAPIK, p. 140, 2012).

As necessidades apontadas por Maslow de acordo com Chiavenato (2014) são as seguintes:

- **Fisiológicas:** Fome, sede, abrigo e outras necessidades;
- **Segurança:** Proteção contra danos físicos e emocionais;
- **Sociais:** Afeição, aceitação, amizade, pertencer a um grupo;
- **Estima:** Fatores internos: autoestima, autonomia, realização; Fatores externos: Atenção, reconhecimento, status;
- **Autorealização:** Crescimento, autodesenvolvimento, alcance do potencial total;

Para Knapik (2012) as organizações necessitam estabelecer as práticas para estimular a motivação dos colaboradores, não sendo onerosas e de difícil aplicação, sendo voltadas para um modelo de gestão participativa e de valorização da força de trabalho, priorizando as estratégias para motivação de pessoas e das equipes de trabalho com um potencial de melhoria de clima, de obtenção de resultados em produtividade e de redução dos custos operacionais.

A falta de motivação para um grande número de funcionários no trabalho porque eles veem um fraco relacionamento entre seus esforços e o desempenho, entre o desempenho e as premiações da organização e/ou entre os prêmios recebidos e os que eles querem de verdade (ROBBINS, p.28, 2003).

Neste caso, o líder necessita despertar a motivação dos liderados, tendo um estilo gerencial que valoriza o conhecimento e habilidades dos colaboradores, pois quando o mesmo é ignorado, a tendência é que ele se sinta desmotivado e apresente resistência a mudanças que possam estar sendo implementadas em busca de melhorias ou com foco na missão e visão da organização (WALGER, 2014).

De acordo com Robbins (2002) liderança é a capacidade que um indivíduo possui para influenciar o comportamento de um grupo ou equipe em direção aos objetivos que os mesmos almejam e necessitam que sejam alcançados, onde a origem dessa influência pode surgir naturalmente entre a equipe, sendo ela de um indivíduo em cargo de gestão ou de algum colaborador dentro da equipe.

Já para Knapik (2012) a liderança será um fenômeno social, sendo a capacidade de influenciar as pessoas por meio de ideias, objetivos em comum ou ações, assim fazendo com que atinjam metas ou propostas, ou realizem uma tarefa em específico seja dentro de uma organização ou fora da mesma.

Nem todo gestor precisa ser um líder, mas nem todo líder será um gestor, assim, o gerente utiliza a autoridade de sua posição na organização para obter o comprometimento dos colaboradores, já o líder se fundamenta em suas próprias qualidades, buscando o engajamento da equipe para a realização das metas e objetivos estratégicos da organização (Chiavenato, 2014).

Segundo Escorsin (2017) existem diversos estilos de liderança, tais como:

- Liderança Autocrática ou coercitiva: O líder determina as atividades do grupo e toma decisões em nome de seus liderados. Esse perfil de liderança tende a ser mais agressivo, que pode introduzir os liderados à submissão, à alienação e a passividade;
- Liderança Democrática ou Transformacional: Esse estilo de liderança usa a visão pessoal e energia do líder para inspirar seguidores e apresentar algumas características-chaves como um método no processo de liderança;
- Liderança Permissiva ou Laissez-faire: É aquele que evita conflitos e tenta agradar a todos, assim, acredita que a melhor forma de dirigir é não dirigir deixando que os indivíduos tenham completa liberdade, mas sem oferecer uma estrutura ou condição para realização das demandas;

De acordo com Knapik (2012) as empresas necessitam de pessoas críticas, confiantes e flexíveis para gerenciar as mudanças e desenvolver as competências nos colaboradores que agregam valor à organização, assim, o líder tem um papel fundamental na conquista desses colaboradores, pois o mesmo consegue influenciar os grupos, proporcionando um sentimento de segurança e diminuindo as incertezas existentes na equipe, orientando as pessoas nos caminhos corretos na busca de seus resultados e metas estabelecidos pelos objetivos de cada organização.

#### **2.4 Treinamento e Desenvolvimento dos Colaboradores**

As ações de desenvolvimento do colaborador ocupam um dos papéis centrais no conjunto de práticas que fazem parte das atribuições da gestão de pessoas, onde os impactos são fundamentais nas mudanças entre indivíduo-trabalho quanto para as relações entre organizações e seus contextos, para que assim, se possa alcançar a produtividade e competitividade organizacional (ANDRADE, ABBAD E MOURÃO, 2006).

Para Chiavenato (2009), o treinamento é a educação que visa adaptar ou treinar o indivíduo para o exercício de uma determinada função ou para a execução de tarefas específicas, em um processo educacional de curto, médio ou longo prazo, onde aprendem conhecimento e habilidades técnicas para um propósito definido, em determinadas organizações, sendo assim o T&D dentro das organizações, surgiu com a necessidade de buscar treinamentos e capacitações para os colaboradores, pois se observou que havia uma necessidade por parte do mercado de trabalho.

A questão do desenvolvimento das pessoas na organização moderna é fundamental e deve visar a manutenção e/ou a ampliação do seu diferencial competitivo, onde as organizações estão percebendo esta necessidade de estimular e apoiar o desenvolvimento das pessoas para manter as vantagens competitivas nas organizações e conseqüentemente movimentar o mercado de trabalho (DUTRA, 2009).

Segundo Chiavenato (2009, p.11) o segredo das empresas bem-sucedidas é saber consolidar e reciclar o conhecimento do funcionário e desenvolver os funcionários para que tenham condições permanentes de lidar com a mudança e com a inovação, de proporcionar valor a empresa e ao cliente e, sobretudo, de mantê-la sempre eficaz e competitiva em um mundo globalizado e de forte economia.



Segundo Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2006) a relação da gestão por competência como a gestão da capacitação voltada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimento, habilidades e atitudes (CHA) e extremamente essencial para o desempenho e potencialização das equipes e das atribuições dos cargos, em busca dos objetivos da organização.

De acordo Chiavenato (2009), os principais objetivos do treinamento são:

- Por meio da transmissão de informações e desenvolvimento de habilidades, se devem preparar as pessoas para a execução imediata das tarefas da organização;
- Proporcionar oportunidades para o contínuo desenvolvimento pessoal, visando o crescimento profissional a curto, médio e longo prazo;
- Mudar as atitudes das pessoas, buscando a criação de um clima organizacional satisfatório entre os colaboradores;
- Aumento da motivação e receptividade entre os gestores e equipe;
- Os empregados podem aprender novos métodos e padrões, assim, melhorando a qualidade de serviços e produtos;
- E por fim, apresentar mudanças e preparar para inovações e sugestões de melhorias de processos.

A correta aplicação do T&D beneficia as organizações mudanças positivas por parte dos colaboradores, sendo de extrema importância para a organização, pois além de auxiliar empresa a detectar ineficiências operacionais, os resultados ajudam a investir nos principais pontos de melhoria do comportamento individual e da equipe como um todo, e por consequência, os resultados é por meio do desenvolvimento do colaborador que se sentirá motivado e satisfeito com a organização (FREIRE, 2014).

### 3. METODOLOGIA

A abordagem quantitativa descritiva foi a metodologia escolhida para ser aplicada nesta pesquisa, pois a mesma buscar tratar das percepções de uma população específica em relação a um problema e/ou situação, ou seja, será analisada a percepção dos colaboradores a respeito do setor de gestão de pessoas de uma instituição social do terceiro setor. Segundo Gil (2010), a pesquisa descritiva analisa as características de uma determinada população ou grupo, tendo como finalidade a identificação de possíveis relações entre variáveis distintas desta população.

Em relação aos procedimentos técnicos classifica-se como bibliográfica, por se tratar da utilização de livros como principal fonte para elaboração como um todo do referencial teórico e metodologia desta pesquisa. De acordo Gil (2010), a pesquisa bibliográfica tem o propósito de fornecer fundamentos teóricos desenvolvidos com base em material já elaborado.

O questionário foi a ferramenta escolhida para avaliação da problemática apresentada, contendo 15 questões classificadas como fechado, utilizando a escala de concordância composta por 5 pontos, em que 1 corresponde ao “discordo totalmente da afirmativa”; 2 ao “discordo da afirmativa”. 3 ao “não concordo, nem discordo”. 4 ao “concordo com a afirmativa” e 5 ao “concordo totalmente com

a afirmativa”. Para Gil (2010) as questões fechadas apresentam um conjunto de alternativas de respostas para que seja somente escolhida à alternativa que melhor representa sua situação atual ou o mais próximo do seu ponto de vista em relação ao assunto.

O questionário foi aplicado aos colaboradores no dia 01 de março de 2019, com 40 colaboradores sendo 15 do sexo masculino e 25 do sexo feminino. Como primeiro contato com a equipe, foi realizado uma breve explanação de como deveriam responder as questões, e se fosse necessário, estava a todo o momento a disposição para esclarecer quaisquer dúvidas que poderiam surgir no decorrer do preenchimento.

Observa-se com os dados coletados na pesquisa de campo que 15% dos colaboradores possuem entre 18 e 21 anos, 25% entre 22 e 25 anos, 40% entre 25 e 28 anos e 20% possuem acima de 28 anos. Em relação ao nível acadêmico dos colaboradores pesquisados, verifica-se que 15% possuem ensino médio, 35% possuem nível superior incompleto, 29% possuem nível superior, 18% possuem pós-graduação incompleto, 3% possuem pós-graduação completa.

#### 4. RESULTADO E DISCUSSÃO

Essa pesquisa tem por objetivo analisar o impacto dos benefícios da Gestão de Pessoas na perspectiva dos colaboradores, de acordo com o embasamento teórico apresentados anteriormente.

Na questão 01, buscou verificar se a empresa pesquisada investe com frequência em formas de motivar os colaboradores, foi identificado na pesquisa de campo que 73% dos colaboradores pesquisados concordam com a afirmativa, 15% concordam totalmente, 10% não concordam e nem discordam, 2% discordam. Para Knapik (2012) as organizações necessitam estabelecer as práticas para estimular a motivação dos colaboradores, não sendo onerosas e de difícil aplicação, sendo voltadas para um modelo de gestão participativa e de valorização da força de trabalho.

No segundo item pesquisado, que visa verificar se quando o colaborador é elogiado/motivado, executa o trabalho com maior rapidez, verificou-se que 58% concordam totalmente com a afirmativa, 30% somente concordam, 8% não concordam e nem discordam, 3% discordam da afirmativa e 1% discordam totalmente. O líder necessita despertar a motivação dos liderados, tendo um estilo gerencial que valoriza o conhecimento e habilidades dos colaboradores, pois quando o mesmo é ignorado, a tendência é que ele se sinta desmotivado e apresente resistência a mudanças que possam estar sendo implementadas em busca de melhorias ou com foco na missão e visão da organização (WALGER, 2014).

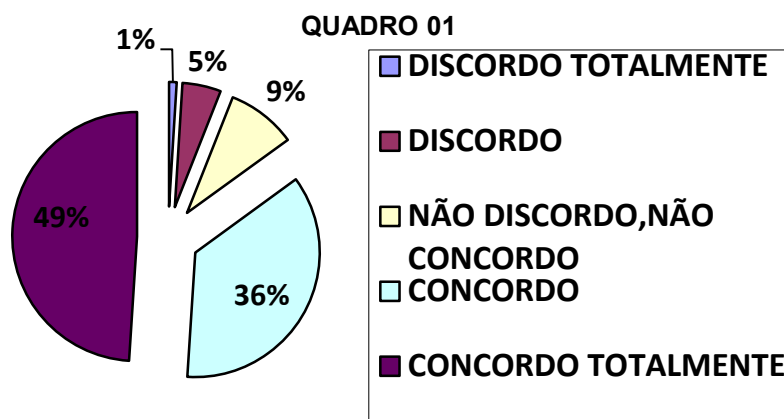
Já na questão 03, foi analisado se os colaboradores estão satisfeitos com as atuais políticas de motivação dentro das organizações ao qual estão vinculadas profissionalmente. De acordo com a pesquisa de campo, identifica-se que 23% dos colaboradores pesquisados concordam com a afirmativa, 45% concordam totalmente, 27% não concordam e nem discordam e 5% discordam. De acordo com Estilos de gestão participativos têm cada vez mais conquistados espaços dentro das organizações, pois quando o colaborador se sente envolvido na tomada de decisão por parte da alta gestão, onde os gestores permitiram a participação de seus colaboradores nas decisões que afetam o

andamento das atividades cotidianas ou ações específicas da organização, o resultado do seu trabalho é melhor e com um retorno positivo para a mesma (WALGER, 2014).

No quarto item, verificou se os colaboradores estão satisfeitos com as políticas de capacitação da empresa pesquisada. Foi notado na pesquisa de campo que 19% dos colaboradores pesquisados concordam totalmente com a afirmativa, 49% concordam com a afirmativa, 23% não concordam e nem discordam, 6% discordam e 3% discordam totalmente da afirmativa. A questão do desenvolvimento das pessoas na organização moderna é fundamental e deve visar à manutenção e/ou a ampliação do seu diferencial competitivo, onde as organizações estão percebendo esta necessidade de estimular e apoiar o desenvolvimento das pessoas para manter as vantagens competitivas nas organizações e consequentemente movimentar o mercado de trabalho (DUTRA, 2009).

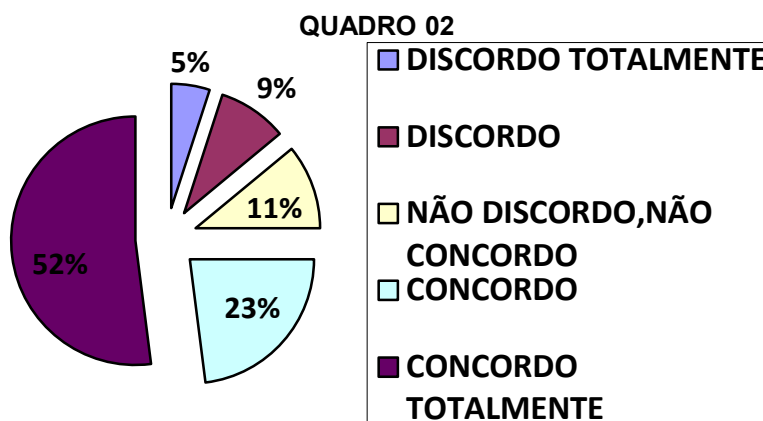
Na questão 05 da pesquisa de campo foi analisado se colaboradores pesquisados aproveitam as oportunidades oferecidas nas empresas para investir em capacitação e desenvolvimento de novas competências profissionais. Foi notado na pesquisa de campo que 51% dos colaboradores pesquisados concordam totalmente com a afirmativa, 34% concordam com a afirmativa, 10% não concordam e nem discordam e 5% discordam. As ações de desenvolvimento do colaborador ocupam um dos papéis centrais no conjunto de práticas que fazem parte das atribuições da gestão de pessoas, onde os impactos são fundamentais nas mudanças entre indivíduo-trabalho quanto para as relações entre organizações e seus contextos, para que assim, se possa alcançar a produtividade e competitividade organizacional (ANDRADE, ABBAD E MOURÃO, 2006).

Já no sexto item pesquisado, era se o setor de Gestão de Pessoas investiu com frequências em formas de promoções e recompensas dos esforços individuais e de grupo dos colaboradores. De acordo com o quadro 01, identifica-se que 49% dos colaboradores pesquisados concordam totalmente com a afirmativa, 36% concordam com a afirmativa, 9% não concordam e nem discordam, 5% discordam e 1% discordam totalmente da afirmativa. Sendo assim, o planejamento é o fundamento de toda e qualquer ferramenta de Gestão de Pessoas, buscando implementar ferramentais, tais como o recrutamento, seleção, treinamento, desenvolvimento, renumeração, avaliação de desempenho, qualidade de vida, monitoramento de pessoas, planejando e sincronizando com a alta gestão da organização, sendo uma estratégia importante da organização (STADLER, 2014).



Fonte: Pesquisa de Campo, 2019.

No próximo item, buscou verificar se as políticas de remuneração na organização pesquisa permite a ascensão profissional do colaborador, de acordo com o Quadro 02, verifica-se que 52% dos colaboradores pesquisados concordam totalmente com a afirmativa, 23% concordam com a afirmativa, 11% não concordam e nem discordam, 9% discordam e 5% discordam totalmente da afirmativa. A correta aplicação do T&D beneficia as organizações mudanças positivas por parte dos colaboradores, sendo de extrema importância para a organização, pois além de auxiliar empresa a detectar ineficiências operacionais, os resultados ajudam a investir nos principais pontos de melhoria do comportamento individual e da equipe como um todo, e por consequência, os resultados é por meio do desenvolvimento do colaborador que se sentirá motivado e satisfeito com a organização (FREIRE, 2014).



Fonte: Pesquisa de campo, 2019.

O próximo item verificou se o setor de Gestão de Pessoas realiza periodicamente formas de avaliação de desempenho com os colaboradores. De acordo com a pesquisa de campo, 48% dos colaboradores pesquisados concordam totalmente com a afirmativa, 37% concordam com a afirmativa, 10% não concordam e nem discordam e 5% discordam, sendo assim, verifica-se que o setor de Gestão de pessoas sempre investe em formas de avaliar o desempenho do colaborador, equipe e gestão.

No último item pesquisado, buscou verificar se os colaboradores estão satisfeitos com o reconhecimento do seu trabalho por parte dos gestores superiores. De acordo com a pesquisa de campo, foi analisado que 19% dos colaboradores pesquisados concordam totalmente com a afirmativa, 45% concordam com a afirmativa, 30% não concordam e nem discordam, 3% discordam e 3% discordam totalmente da afirmativa. Segundo Stadler (2014) os departamentos de gestão de pessoas nas organizações estão prezando pelos desenvolvimentos de pessoas, sendo responsáveis por prover os recursos humanos de conhecimentos, habilidades e desenvolvimento de atitudes, tão necessárias para o alcance dos objetivos coletivos nas organizações.

## 5. CONCLUSÃO

Este artigo buscou analisar análise do impacto dos benefícios da Gestão de Pessoas na perspectiva dos colaboradores, trazendo como problema a ser abordado dentro da instituição pesquisada se a Gestão Estratégica de Pessoas está impactando na vida dos colaboradores de uma instituição social do terceiro setor.

Em relação às hipóteses deste artigo, todas elas foram confirmadas. Na H (1) buscou-se verificar se 50% dos colaboradores pesquisados se sentem satisfeitos com a atual política motivacional da organização. Observa-se no resultado da amostra que dos 40 colaboradores pesquisados, uma média de 65% dos colaboradores sente-se satisfeitos com as políticas motivacionais. Na H (2) era se 55% dos colaboradores se sentem satisfeito com o setor de Gestão de Pessoas na instituição pesquisada. Uma média de 60% colaboradores encontram-se satisfeitos com o setor de Gestão de Pessoas na instituição pesquisada. Já na H (3) era se 65% dos colaboradores concordam com as atuais políticas motivacionais da instituição pesquisada. Observou-se na amostra da pesquisa que uma média de 69% dos colaboradores pesquisados concorda com as políticas de benefícios ofertados pela empresa.

Verificou-se também com a amostra de dados da pesquisa de campo, que o setor de Gestão de Pessoas busca investir com frequências em ações motivacionais bem como em avaliações de desempenho envolvendo colaboradores, equipe e gestão superior. Os colaboradores conseguem enxergar essas ações por parte do setor, bem como se sentem satisfeitos com o reconhecimento dado pela instituição pesquisada em relação ao desenvolvimento das suas demandas diárias. Observou-se também com análise dos dados coletados, que a maioria dos colaboradores busca treinamentos ou capacitações profissionais com o intuito de poderem melhorar competências pessoais mais também, buscando reconhecimento profissional, e tendo oportunidades dadas pela organização para que os mesmos possam investir nos seus potenciais, tornando-se peças fundamentais para o crescimento da empresa como um todo.

Desta forma, analisa-se que os objetivos desta pesquisa foram alcançados e que os colaboradores possuem uma visão positivas em relação à instituição pesquisada, bem como se sentem motivados a buscarem capacitação para crescimento profissional. O mercado de trabalho esta cada vez mais competitiva e as organizações necessitam esta atualizada com as exigências do mesmo, assim, conclui-se que um dos pilares para regular o rendimento de uma empresa no mercado está diretamente associado a uma gestão de pessoas eficaz e a Gestão de Pessoas da instituição pesquisa entende este conceito e busca constantemente melhorar o seu desempenho e motivar os colaboradores.

## REFERÊNCIAS

ANDRADE, Jairo E. Borges; ABBAD, Gardênia da Silva; MOURÃO, Luciana, Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho: Fundamentos para Gestão de Pessoas. Porto Alegre: Artmed, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Remuneração, Benefícios e Relações de Trabalho**: Como reter talentos na organização. 6ª edição - São Paulo: Manole, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Treinamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos: Como Incrementar novos Talentos na Empresa.** São Paulo, Manole, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento Organizacional: A dinâmica do sucesso das organizações.** 3ª edição – São Paulo: Manole, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Recursos Humanos: Fundamentos Básicos.** 8ª edição – São Paulo: Manole, 2016.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectiva.** São Paulo: Atlas, 2009.

ESCORSIN, Ana Paula; Carolina Walger. **Liderança e Desenvolvimento de Equipes.** Curitiba: InterSaberés, 2017.

FARIA, Maria Helena Alves. **Recrutamento, Seleção e Socialização.** São Paulo: Education do Brasil, 2015.

FREIRE, Denilson. **Treinamento e Desenvolvimento em Recursos Humanos: Encenando e Efetivando resultados.** Curitiba: InterSaberés, 2014.

GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa.** São Paulo: Atlas, 2010.

KNAPIK, Janete. **Gestão de Pessoas e Talentos.** Curitiba: InterSaberés, 2012.

MENEGON, Letícia Fantinato. **Comportamento Organizacional.** São Paulo: Pearson Educacional do Brasil, 2012.

ROBBINS, Stephen Paul. **Comportamento Organizacional.** 9ª Edição – São Paulo: Prentice Hall, 2002.

ROCHA, Águida Garreth Ferraz. **Planejamento e Gestão Estratégica.** São Paulo: Education do Brasil, 2012.

ROMERO, Sonia Mara Thater. **Gestão de Pessoas: Conceitos e estratégias.** Curitiba: InterSaberés, 2013.

STADLER, Adriano. **Gestão de Pessoas: Ferramentas Estratégicas de competitividade.** Curitiba: InterSaberés, 2014.

TACHIZAWA, Takeshy. **Gestão com Pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios.** 5ª edição. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

WALGER, Carolina. **Motivação e Satisfação no Trabalho: Em busca do bem-estar de indivíduos e organizações.** Curitiba: InterSaberés, 2014.