

**FACER - FACULDADES
FACULDADE DE CERES
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**A INFLUÊNCIA DOS RECURSOS HUMANOS NA MOTIVAÇÃO DOS
COLABORADORES**

JORDANA DIAS SILVA

Ceres-GO

2015

JORDANA DIAS SILVA

**A INFLUÊNCIA DOS RECURSOS HUMANOS NA MOTIVAÇÃO DOS
COLABORADORES**

Monografia apresentada à Faculdade de Ceres,
realizada como requisito parcial para obtenção
do grau de Bacharel em Administração.

Orientador Professor: Leonardo Arantes.

Ceres, novembro de 2015

FICHA CATALOGRÁFICA

Silva, Jordana Dias

A influência dos recursos humanos na motivação dos colaboradores. /
Jordana Dias Silva. - Ceres – GO: FACER – Faculdade de Ceres, Ceres, GO, 2016.
53 fls.

Orientador: Leonardo P. Arantes (Especialista)
TCC (Graduação) – Curso de Administração da FACER - Faculdade de Ceres.

Bibliografia.

1. Recursos humanos 2. Coaching. 3. Motivação. I. FACER - Faculdade de
Ceres. II. Título.

CDU658.3

Elaborada pela Biblioteconomista Célia Romano do Amaral Mariano – CRB1/1528

FOLHA DE APROVAÇÃO

A INFLUÊNCIA DOS RECURSOS HUMANOS NA MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito parcial à conclusão do Curso de Administração da Faculdade de Ceres. Este Trabalho de Conclusão de Curso foi aprovado em ___/___/___, pela banca examinadora constituída pelos professores:

BANCA EXAMINADORA

Membros componentes da Banca Examinadora:

Membro Titular e Orientador: Prof. Leonardo Arantes
FACER – FACULDADES

Membro Titular:
FACER – FACULDADES

Membro Titular:
FACER - FACULDADES

DEDICATÓRIA

Dedico aos meus pais que me incentivaram e acreditaram em mim, não medindo esforços para que fosse possível a realização dessa conquista.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, pois sem Ele eu nada sou, Ele que me deu força e graça para vencer cada obstáculo.

Ao corpo docente da instituição, que dedicaram seu tempo para que pudesse aprender cada dia mais, pelo carinho e atenção que me trataram durante os 4 anos, professores amigos que fizeram toda a diferença nessa caminhada.

A minha família sem a qual não seria possível a realização dessa conquista, estiveram sempre prontos pra me ajudarem, nos momentos de sufoco.

Aos meus amigos que estiveram comigo me proporcionando momentos de alegria e me estendendo as mãos sempre que precisei, me deram apoio e carinho durante esta caminhada, não seria a mesma coisa sem eles, fizeram esses 4 anos mais alegres, proporcionando momentos marcantes que com certeza vou levar comigo.

Ao professor Leonardo Arantes pela orientação deste trabalho.

*"Deem graças ao Senhor,
clamem pelo seu nome,
divulguem entre as nações
o que ele tem feito. Cantem para ele, louvem-
no; contem todos os seus atos maravilhosos.*

1 Crônicas 16:8-9

RESUMO

A INFLUÊNCIA DOS RECURSOS HUMANOS NA MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES

O estudo teve como objetivo analisar a influência dos recursos humanos na motivação dos colaboradores e suas consequências no processo de valoração e desempenho. A área de Recursos Humanos possui visão ampla e permanece introduzida nas organizações e está suportando variáveis transformações ao longo da vida, sendo indispensável começar por uma análise do desenvolvimento das empresas no último século, onde estão desempenhando um trabalho com grande eficácia e comprometimento, para que seja efetivado através dos colaboradores um trabalho de qualidade com motivação e compromisso. Pois, a motivação se baseia como entendimento das necessidades de crescimento, tanto organizacional, quanto pessoal. Seus benefícios surgem ao longo de um período mais apurado, ao ponto que sua recompensa aparece com o crescimento pessoal de cada indivíduo. Tais fatores motivacionais servem como estímulo, envolvem os sentimentos de crescimento e reconhecimento profissional. Portanto, os recursos humanos bem esquematizados desviam toda importância da empresa para os funcionários, muito mais que coação, essa realidade acontece pelo reconhecimento formal do conjunto de pessoal, quando isso ocorre o retorno rápido, uma vez que o colaborador trabalha pelo bem incondicional da empresa. Assim, vê-se que os recursos humanos têm que proporcionar à organização, soluções para que os seus colaboradores tenham a capacidade de desempenhar da melhor forma o seu trabalho, atento a todos os anseios pessoais e do ambiente social dentro da organização, inserindo programas de qualidade de vida no trabalho, treinamentos, incentivos financeiros e de bem-estar. A metodologia utilizada foi a pesquisa exploratória e bibliográfica.

PALAVRAS-CHAVE: Motivação. Pessoas. Recursos humanos.

ABSTRACT

THE INFLUENCE OF HUMAN RESOURCES IN THE MOTIVATION OF EMPLOYEES

The current study aims to analyze the influence of human resources in the motivation of employees and their consequences in the process of valuation and performance. The human resources department has a broad view and remains in the organizations, handling several changes throughout time, being essential to start with an analysis of the development of enterprises in the last century, where they are performing a job with great effectiveness and commitment, to be put into practice through the collaborators quality work with motivation and commitment. Therefore, motivation is understood as the agreement of the necessities of growth, both organizational and personal. Its benefits appear throughout a more refined period, to the point that its reward appears with the personal growth of each individual. Such motivational factors that serve as stimulation involve the feelings of individual growth addressing the professional recognition and also the needs of self-realization of the company's employees. Therefore, the well-planned human resources dislocate all importance of the company to the employees. Much more than pressure, this generating fact takes place with the formal recognition of the personnel; when this happens the return is immediate, because the developer works for the sake of company. Thus, one sees that the human resources must provide the Organization solutions so that its staff has the ability to excel at their jobs, aware of all personal desires and also of the social environment within the organization by trying programs of quality of life at work, training, financial incentives and of well-being. The methodology used was the exploratory and bibliographical research.

KEYWORDS: Human Resources. People. Motivation.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1- O modelo de Maslow.....	19
--------------------------------------	----

LISTA DE SIGLAS

ARH - Administração de Recursos Humanos

R&S - Recrutamento e Seleção

RH - Recursos Humanos

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	11
CAPÍTULO 1 - A IMPORTÂNCIA DO RH NA MOTIVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES.....	13
1.1 Caracterização: Recursos Humanos.....	13
1.2 Uma Nova Ordem para Recursos Humanos.....	15
1.3 Motivação: uma visão geral.....	17
1.4 A hierarquia das necessidades.....	18
1.5 A importância do <i>Coaching</i> na gestão de RH.....	21
CAPÍTULO 2 - FATORES DETERMINANTES DA MOTIVAÇÃO.....	24
2.1 Motivação e o reconhecimento do capital humano.....	24
2.2 Aprendizagem e educação nas organizações: fatores determinantes da motivação.....	27
2.3 O setor de RH e as constantes mudanças no ambiente organizacional.....	31
CAPÍTULO 3 - FUNÇÃO PRIMORDIAL DO RH PARA A VALORAÇÃO PROFISSIONAL IMPLICANDO GESTÃO DO CONHECIMENTO COMO FATOR ESSENCIAL NA ORGANIZAÇÃO.....	35
3.1 Gestão do conhecimento.....	35
3.2 Disseminação e o compartilhamento de conhecimentos no ambiente empresarial.....	37
3.3 Ações de cunho participativo.....	38
3.4 Recursos humanos na empresa.....	40
3.4.1 Plano de cargos e salários.....	40
3.4.2 Benefícios.....	42
3.4.3 Plano de Treinamento.....	43
3.4.4 Processo de avaliação dos resultados do treinamento.....	44
3.4.5 Plano de R&S (Recrutamento e Seleção)	45
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	46
REFERÊNCIAS	48

INTRODUÇÃO

O presente estudo apresenta questões relacionadas à influência dos recursos humanos na motivação dos colaboradores, referente às percepções que os colaboradores possuem da organização, relacionado com as atitudes motivacionais presentes na mesma que podem influenciar de modo positivo o desempenho de suas atividades na empresa. O sucesso de qualquer organização depende sem dúvida do nível de motivação dos seus funcionários em sua atuação profissional.

Em meados do século XXI uma boa parcela dos trabalhadores já não considera o dinheiro como sendo apenas o único fator de sua motivação, uma vez que mais importante que o pagamento ao fim do mês é a satisfação que se pode levar para casa, ao final de cada dia, ciente de que desempenhou bem as funções atribuídas, e que esse desempenho irá ser reconhecido. Assim, a motivação pode ser um fenômeno que não só caracteriza, mas impulsiona o indivíduo a se comportar de modo a melhorar o convívio dentro da organização, portanto o motivo humano varia de pessoa para pessoa.

O Propósito do estudo é evidenciar a importância dos recursos humanos na motivação dos colaboradores, visando o sucesso da organização. A pessoa quando motivada tem prazer em realizar suas tarefas, fazendo-as com responsabilidade, por exemplo, ao atender bem seus clientes proporcionando harmonia dentro da empresa.

Segundo Maximiano (2006, p. 75), “o estudo da motivação para o trabalho desperta grande interesse entre administradores e pesquisadores, dada a importância de entender e se possível manejar o estado de disposição para realizar tarefas”. Percebe-se que o fator motivação é uma das ferramentas necessárias para que colaboradores desempenhem bem as suas atividades e principalmente os serviços prestados aos seus clientes.

O problema da pesquisa foi relacionada a quais os motivos que contribuem para a ausência da motivação dos colaboradores de uma empresa no desempenho de suas atividades?

Esse tema foi escolhido pelo fato de a competitividade estar aumentando cada vez mais entre as empresas e para que se mantenha uma maior estabilidade da mão-de-obra e melhores condições de adaptação aos progressos da tecnologia nos ganhos de produtividade, torna-se fundamental observar a influência dos Recursos Humanos - RH no desenvolvimento de técnicas de motivação para os colaboradores.

Esta problemática será neste momento objeto de pesquisa, pois buscar a melhoria do desempenho por meio da capacitação é um fator crítico de sucesso, no qual a motivação dos funcionários e suas capacidades de respostas positivas em relação às mudanças de rotinas e procedimentos se tornarão um desafio para a os Recursos humanos. Para isso, as empresas têm realizado enormes e constantes investimentos na motivação de seus profissionais visando sua adequação às novas exigências empresariais.

Este estudo tem como objetivo geral analisar a influência dos recursos humanos na motivação dos colaboradores e suas consequências no processo de valoração e desempenho.

Os objetivos específicos foram conceituar as temáticas motivacionais envolvidas no RH; apresentar e elucidar preceitos relacionados ao RH; identificar os fatores determinantes da motivação e no reconhecimento do capital humano nas organizações e compreender as verdadeiras necessidades humanas e qual a função primordial do RH para a valoração profissional.

A metodologia utilizada foi a pesquisa exploratória e bibliográfica. A exploratória é muito usada para desempenhar um estudo preliminar do principal objetivo da pesquisa. (MINAYO, 2007). A pesquisa bibliográfica realizar-se-á através de livros, documentos, revistas e pesquisas via internet, entre outros. Pode-se proferir que o estudo é qualitativo que, para Minayo (2007, p. 16-18) “é a passagem do pensamento a ser seguido. Toma um lugar central na teoria e trata-se primeiramente do conjunto de técnicas a ser adotadas para levantar uma realidade”.

A monografia foi dividida em três capítulos: No primeiro capítulo foi abordado sobre a importância do RH na motivação nas organizações destacando os subtítulos: Caracterização: Recursos Humanos; Uma Nova Ordem para Recursos Humanos; Motivação: uma visão geral; A hierarquia das necessidades e a importância do *Coaching* na gestão de RH

No segundo discorreu-se sobre fatores determinantes da motivação e o reconhecimento do capital humano nas organizações com os subtítulos: Motivação e o reconhecimento do capital humano; Aprendizagem e educação nas organizações: fatores determinantes da motivação e o Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações.

No terceiro capítulo falou-se sobre a Função primordial do RH para a valoração profissional implicando gestão do conhecimento como fator essencial na organização abordando os subtítulos: Gestão do conhecimento: Aplicadas na empresa; Disseminação e o compartilhamento de conhecimentos no ambiente empresarial; Ações de cunho participativo; Recursos humanos na empresa: Plano de cargos e salários; Benefícios; Plano de Treinamento;

Processo de avaliação dos resultados do treinamento e Plano de R&S (Recrutamento e Seleção) .

CAPÍTULO 1 - A IMPORTÂNCIA DO RH NA MOTIVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

1.1 Caracterização: Recursos Humanos

As atividades de Recursos Humanos e a aplicação das mesmas que procedem da divisão e do desenvolvimento das práticas humanistas viventes nas organizações, passando a existir a partir de diferentes conceitos constituídos em meio ao fim do século XIX e o início do século XX (BOOG, 2002).

Portanto, o termo Recursos Humanos (RH) é usado para mencionar os indivíduos, seres humanos, como recursos das organizações, fatores de produção usados pelas empresas para expandir as atividades mais variantes. Para Chiavenato, (2009, p. 63), “os recursos são os elementos que as empresas têm para desempenhar seus afazeres e alcançar seus fins”. E do mesmo modo avalia que os fatores de produção podem primeiramente ser recomendado três fatores, sendo: “O fator Natureza, composto pelos recursos Físicos e Materiais; O fator Capital, pelos Recursos Financeiros; e o fator Trabalho, representado pelos Recursos Humanos”, sem o qual não haveria as organizações.

Contudo, ainda para Chiavenato, (2009, p. 68), os Recursos Humanos “são claros e eficazes dentro das empresas e são eles que determinam manipular os demais que são indiferentes e inertes por si”. Assim, os indivíduos são importantes recursos para as organizações poderem desempenhar seus afazeres.

Sendo os indivíduos, responsáveis por atuarem nos demais recursos a fim de alcançar produtos e serviços prontos para que as firmas possam alcançar seus fins, fica fácil explicar que os Recursos Humanos formam a parte mais importante de uma empresa, porém na verdade os fatores são interdependentes e nem sempre apresentaram lugar de ênfase, de maneira especial na relação Capital versus Trabalho.

Segundo Chiavenato (2004), a ênfase nos indivíduos começou por meio de uma revolução na Teoria Administrativa com o aparecimento da Abordagem Humanística, que aconteceu com o aparecimento da Teoria das Relações Humanas, nos Estados Unidos, a partir da década de 30, trocando os pensamentos da Administração Científica e a Teoria Clássica da

Administração que apresentavam ao mesmo tempo, destaque nos afazeres e na estrutura organizacional.

O aparecimento da Abordagem Humanística passou a priorizar os Recursos Humanos, evidenciando apreensões com o homem e seu grupo social focalizando os aspectos psicológicos e sociológicos. Para Chiavenato (2004, p. 29), “essa alteração de ponto de vista só foi aceitável com o progresso das ciências sociais, de maneira especial da Psicologia e particularmente da Psicologia do Trabalho”. Hoje em dia os investimentos na qualificação de funcionários e a seriedade com que é tratada a seleção de indivíduos, especialmente pelas grandes empresas, apresentam uma noção do valor que os indivíduos apresentam hoje em dia dentro das empresas.

Portanto, os Recursos Humanos é uma área relativamente nova, que passou a existir no princípio do século XX. Contudo, seu primeiro nome foi Relações Industriais. Sua concepção ocorreu por causa do forte impacto da Revolução Industrial nas relações empregador versus empregado e, assim, foi desenvolvendo e acrescentando deste modo uma cadeia de desafios e responsabilidades que não existia antes (OLIVEIRA JR., 2009).

Ainda, para Oliveira Jr. (2009, p. 31) “várias empresas, no século XX, a partir da década de 1990, determinaram instituir suas áreas de RH com distintos nomes”. Contudo, o que implica não é um nome, entretanto a aceção, a essência, o sentido íntimo que este nome obtém dentro das organizações.

A área de Recursos Humanos possui visão ampla e permanece introduzida nas organizações e está suportando variáveis transformações ao longo da vida, sendo indispensável começar por uma análise do desenvolvimento das empresas no último século, onde estão desempenhando um trabalho com grande eficácia e comprometimento, para que seja efetivado através dos colaboradores um trabalho de qualidade com motivação e compromisso.

Chiavenato (2008, p. 74), diz que:

Durante o século XX as empresas atravessaram por três fases qualificadas, cada uma delas estabeleceu uma construção organizacional e uma tradição empresarial caracterizada. A primeira, era industrial clássica, foi distinguida por um lugar empresarial firme, previsível, com uma composição organizacional hierárquica, centralizadora e piramidal.

Compreende-se que a estruturação do trabalho nas organizações atuais, desenvolvida pelo choque da técnica e da globalização, vem permitindo uma focalização a respeito de uma nova função e influência do setor de Recursos Humanos, onde as empresas

têm sua procedência nos indivíduos, compreendendo que o trabalho é processado por estes e que a obra final é prometida às pessoas. Assim, tem-se que o elemento fundamental das organizações são as pessoas.

O campo de recursos humanos adota papel de ampla seriedade na edificação de empresas mais competentes, dispendo como fundamental para o sucesso do negócio. Portanto, têm encarado enormes desafios para colaborar que as empresas se conservem concorrentes. A concorrência global estabelece que Recursos Humanos - RH gerencie firmemente as alterações dos mercados interno e externo. As coordenações espremem para que todas as áreas busquem energia e operem taticamente (ORNELAS, 2008, p. 10).

Entende-se que o setor de RH é de extrema importância dentro de um ambiente organizacional, ainda se diz que “as empresas começam a deixar de lado a visão reducionista¹ de que as pessoas apenas geram custos, passando a atentar para o fato de que o investimento em pessoas poderá trazer retorno (lucro) à organização” (CHIAVENATO, 2008, p. 76). O RH possui grande influência nessa mudança.

Percebe-se que o setor de RH vem influenciando em várias transformações, sendo assim, indispensável redefinir seu comprometimento com a empresa, tendo-se em vista organizar as pessoas para operar no novo contexto de flexibilidade, e conformação às constantes e rápidas mudanças no âmbito organizacional.

Assim, a motivação é um dos fatores fundamentais responsáveis pelo desenvolvimento, produtividade e satisfação dos indivíduos dentro das organizações, pois são eles que garantem todo o seu sucesso.

1.2 Uma Nova Ordem para o setor de Recursos Humanos

Os esforços para obter a excelência profissional e organizacional, são fundamentados na qualidade do trabalho em equipe, assim como no direcionamento dos afazeres a serem desempenhados pelo departamento de RH. Deste modo, Ulrich (2003) expõe que as forças competitivas que os agentes encaram atualmente, e permanecerão a encarar no futuro, determinam excelência organizacional.

O setor de RH tem a capacidade de tornar-se um conhecedor na organização e cumprimento do trabalho, adequando-se a eficácia administrativa para garantir a redução dos

¹ Na Filosofia. É uma Tendência que consistente em reduzir os fenômenos complexos a seus componentes mais simples e considerar estes últimos como mais fundamentais que os fenômenos complexos observados. Disponível em: <<http://www.dicionarioinformal.com.br/reduccionismo/>>. Acesso em: 15 set. 2015.

valores e a manutenção da qualidade (BRUNHEROTTO; CARRAVERO, 2006). Ressalta-se assim, que as organizações precisam conceber novos modos de refletir e atingir a concorrência como um novo desafio, pois o departamento de RH precisa ser analisado pelo valor que ele concebe a firma, seus clientes, investidores e funcionários, e não somente pelo fato de recrutar, escolher e contratar pessoal.

O setor de RH pode auxiliar a conseguir excelência organizacional tornando um defensor dos funcionários, representando e trabalhando para alargar a cooperação dos funcionários, isto é, dos funcionários envolvidos com a empresa e suas capacidades de oferecer resultados (ULRICH 2003). Segundo Oliveira Jr. (2009, p. 58)

Ao invés de avaliar o número de indivíduos admitidos, a área de RH precisaria verificar a qualidade dessas admissões, em que distância esses indivíduos cooperam em termos de novidades, mudanças e geração de outras capacidades. O número de atividades de treinamento, precisaria focar os resultados dessas atividades em termos de melhorias na velocidade de desempenho da empresa no mercado.

Vê-se que os profissionais do setor de RH, necessitarão modificar sua imagem para a implementação dessa nova fase de especialistas administrativos, pois, terão que deixar de ser somente fiscalizadores da política da empresa, com o desempenho somente de garantir que o trabalho rotineiro determinado pelas empresas fique sendo bem desempenhado, e passarem a realizar seus novos papéis com força em seu papel e em toda a empresa.

Para Ulrich (2003, p. 38) “os executivos de RH podem também expor sua estima como especialistas administrativos repensando o modo como o trabalho é efetivado em toda a firma”. Contudo, o RH precisa desenvolver seus processos de trabalho, ferramentas e políticas, a fim de obter o perfeito equilíbrio entre a tática do negócio e a perspectiva dos cooperadores.

Para Chiavenato (2009, p. 62):

A redução dos valores não é a única benfeitoria resultante do setor de RH se tornar um especialista administrativo da empresa. Os benefícios estão do mesmo modo em uma maior força e competência do setor de RH, e ainda em desenvolver um vínculo junto à efetivação das táticas da empresa.

A capacidade de aprender e contribuir para o gerenciamento do relacionamento, também é analisada como uma das fontes futuras de vantagens competitivas das organizações (FLEURY, 2002). Assim, o RH estratégico agrupa o melhor dos focos, tanto da empresa, quanto dos cooperadores, conseguindo conservar o equilíbrio entre ação e resultado,

influenciando também os negócios com o desígnio de obter o sucesso da empresa, e ainda contando com indivíduos contentes, desenvolvidos e produtivos.

1.3 Motivação: uma visão geral

A motivação deixa de ser uma consideração científica para ajudar a compreender o homem na sua constituição individual, e passa a ser um instrumento prático com capacidade de obter total influência no comportamento do indivíduo dentro e fora das organizações. Contudo, a motivação é a essência da liderança. Trata-se da força que move pessoas, montanhas, organizações, é o impulso que tem a capacidade de criar um mundo novo, melhor e mais produtivo. Conforme Vergara (2000, p.42) “motivação é uma força, uma energia que tem o poder de nos incentivar na direção de alguma coisa [...], ela é definitivamente essencial, isto é, está dentro de nós, nasce das necessidades interiores”.

Para Ribeiro (2004, p. 45) “a motivação refere-se a sentimentos de concretização e de reconhecimento profissional, demonstrado através de exercícios das tarefas e atividades que proporcionam um suficiente desafio e significado para o trabalho”.

De acordo com Chiavenato (2004, p.166), “a motivação pode ser considerada como o comprometimento e a constância cumpridos pela pessoa para fazer alguma coisa ou conseguir algo”. A motivação é um dos diversos fatores que colaboram para o bom desempenho no trabalho. O motivo pelo qual focaliza-se com tanta insistência a motivação é que ela tem mais facilidade de ser influenciável do que as demais características das pessoas como traços de personalidade, competência, agilidade e habilidade.

De acordo com Stoner e Freeman (1999), para ajudar os administradores a aplicar as teorias da motivação, Porter e Miles (1999) sugeriram o uso de uma expectativa sistêmica que considere características individuais, as características de trabalho e características de situação de trabalho. Os administradores supunham que tinham uma estabilidade estimável no trabalho enquanto aprovassem às expectativas da empresa. Vê-se que essa expectativa sistêmica da motivação seria vantajosa para os administradores como os indivíduos se comportam nas organizações.

Segundo Rocha (2007), com essa expectativa sistêmica, todos os sistemas de forças que operam o colaborador precisam ser analisados antes de se poder abranger adequadamente a motivação e o comportamento do colaborador; aproveitando as ideias das teorias do conteúdo, de procedimento e do reforço.

Conforme Chiavenato (2003, p. 117), a conduta humana é verificada por motivos que, na maioria das vezes, resistem ao próprio entendimento e controle da pessoa como “forças conscientes ou inconscientes que induzem a pessoa a adquirir um comportamento determinado”. As necessidades motivam o comportamento das pessoas dando-lhe direção e conteúdo. E deste modo, acredita-se que o homem é dotado de necessidades que se alternam ou se incidem conjunta ou isoladamente. Quando uma necessidade é satisfeita, passa a existir outra em seu lugar e, assim por diante, de modo contínuo e infinitamente.

Observa-se que a motivação está vinculada ao comportamento que é ocasionado por necessidades dentro do indivíduo e que é encaminhado em direção aos objetivos que tem a capacidade de satisfazer essas necessidades. Sendo assim, a motivação é de grande valor para o ser humano, pois proporciona desenvolvimento, crescimento e realização através dos quais pode-se compreender o comportamento dos indivíduos.

1.4 A hierarquia das necessidades

Segundo Maximiano (2006, p. 271), “a noção de que as necessidades humanas estão constituídas numa espécie de ordem ou hierarquia a qual exerce uma função de suma importância no estudo da motivação”. Uma das principais teorias das necessidades do ser humano é fundamentada nesse conhecimento, proposta por Abraham Maslow.

Para Chiavenato (2004, p. 87), “a verificação desta necessidade pode ser verificada através do psicólogo americano Abraham Maslow, que desenvolveu a proposta da hierarquia das necessidades, também conhecida como a Pirâmide de Maslow”, onde as necessidades humanas estão divididas em cinco categorias (Necessidades fisiológicas, segurança, social, estima e auto-realização) e a Teoria dos Fatores Higiênicos e Motivacionais de Herzberg – Herzberg, psicólogo americano e professor da Universidade de Utah nos anos 50 desenvolveu uma pesquisa com engenheiros e contadores que resultou no modelo de motivação.

Teorias das Necessidades de Maslow – as necessidades formam a razão de motivação dos indivíduos e essas necessidades são amor, segurança, auto-estima, concretização, estética e fisiológica. Abraham H. Maslow, por volta de 1954, apresentou uma teoria sobre motivação, segundo a qual as necessidades humanas são organizadas e dispostas em níveis hierárquicos de importância e influência. Essa hierarquia das necessidades foi visualizada em forma de pirâmide:

Figura 1 - O modelo de Maslow.



Fonte: PIRÂMIDE DE MASLOW, 2015.

As **Necessidades Fisiológicas** - Remetendo-se aos conceitos de Chiavenato (2007), as necessidades fisiológicas são as necessidades vegetativas e dizem respeito à sobrevivência do indivíduo, ao qual se busca a satisfação de necessidades simples do organismo, no qual esta relacionada à fome, desejo sexual, sono e cansaço, alimentação, descanso, abrigo e vestimenta.

As **Necessidade de Segurança**, são as que levam o indivíduo a se proteger de riscos que possam ocorrer no dia-a-dia, sejam eles reais, imaginários, físicos ou abstratos, no qual se busca um mundo ordenado e previsível (CHIAVENATO, 2008).

Já na **Necessidade Social** são as que dizem respeito à vida associativa dos indivíduos, ao qual observa-se as necessidades de interação com outras pessoas, assim como, amizades, afeição, amor e as necessidades de dar e receber afeto (RIBEIRO, 2004). Ressalta-se que todos estes agrupamentos fazem com que apresente-se a impressão de ter relação a um grupo, ou a uma "tribo". Política, religião e torcida são as tribos atuais.

Na **Necessidade de Estima**, são as que estão ligadas a autoestima de cada indivíduo, ao ponto que se necessita de auto reconhecimento, prestígio, poder, capacidade, utilidade e vários outros fatores (CHIAVENATO, 2004). Percebe-se que a auto-estima é decorrida da capacidade em ser o indivíduo que se é, é gostar de si, é confiar em si e valorizar a si mesmo.

Na **Necessidade de Auto-realização**, são as necessidades humanas mais altas e que se encontram no topo da hierarquia (RIBEIRO, 2004). Estão relacionadas ao desejo de

cumprir a tendência de realizar o potencial individualista, no qual se destaca o desejo de se empenhar ao ponto de se tornar o melhor na vida de forma abrangente e que possa vir a ser tudo o que queira).

Portanto, já a **Teoria dos Fatores Higiênicos e Motivacionais de Herzberg** – Herzberg, psicólogo americano e professor da Universidade de Utah nos anos 50 desenvolveram uma pesquisa com engenheiros e contadores que resultou no modelo de motivação. Herzberg alicerça sua teoria no espaço externo e no trabalho de uma pessoa. Para Herzberg a motivação para trabalhar depende de dois fatores: Higiênico e Extrínseco, Motivacional e Intrínseco (CHIAVENATO, 2004).

Fatores Higiênicos - Estes fatores são aqueles que se aludem às condições que cercam o empregado enquanto rala, juntando as condições físicas e ambientais de trabalho, a remuneração, os benefícios sociais, as políticas da empresa, o modo de supervisão ganhado, o clima de relações entre a chefia e os empregados, as normas internas, as chances que existem, etc...(SALGADO, 2005). Nota-se que os fatores higiênicos de Herzberg satisfazem à expectativa ambiental, estabelecendo-se os fatores tradicionalmente usados pelas empresas para conseguir motivação dos empregados.

Fatores Motivacionais - Estes fatores são aqueles que se aludem ao fundo do cargo, às ocupações e as obrigações pautadas com a função em si. São os fatores motivacionais que determinam um resultado duradouro de satisfação e de ampliação de produtividade em níveis de excelência, isto é, por cima dos níveis normais (RIBEIRO, 2004).

Compreende-se que o marco motivação, para Herzberg, abrange anseios de realização, de desenvolvimento e de consideração profissional, despontado através do exercício dos afazeres e atividades que proporcionam um regular desafio e sentido para o operário. “Quando os fatores motivacionais são excelentes, erguem substancialmente a satisfação; quando são difíceis, geram insatisfação.” (SALGADO, 2005, p. 23).

Portanto, o ponto fundamental do raciocínio em relação às necessidades humanas, como se mencionou, é a noção de que os indivíduos estão num método contínuo de desenvolvimento, uma vez que um indivíduo pode alcançar seu objetivo gradualmente por meio da educação e capacitação constante em sua vida pessoal e profissional, e garantir a relação das necessidades humanas com os desígnios da capacitação profissional interna nas organizações.

1.5 A importância do *Coaching* na gestão de RH

Coaching é um termo de origem inglesa, usado no campo desportivo, e institui o papel do treinador. É empregado em outros setores. O *coach* adota, sem participar do cumprimento do trabalho, a ação de orientar, apoiar, acompanhar alguma pessoa a alcançar o seu resultado (CARTONI, 2011).

Portanto, o processo de *coaching* na gestão de recursos humanos é importantíssimo. O fluxo oferece apoio para indivíduos frustrados e pouco interessados em suas próprias funções. Uma vez que o profissional do setor de RH tem um papel muito importante dentro das organizações. “Ele é o responsável por selecionar, gerir e orientar todos os colaboradores para irem em direção aos objetivos e metas das empresas” (GARCIA, 2011, p. 37).

Acredita-se que gerir pessoas não é uma atividade simples, tanto em pequenas empresas quanto em grandes corporações. Um único passo errado pode agravar uma situação de crise. Por isso, o processo de *coaching* deve ser utilizado por estes profissionais. As ferramentas, técnicas e metodologias que potencializam e auxiliam na assessoria de colaboradores e percepção do comportamento de cada um, é apenas o início do trabalho de desenvolvimento humano de um *coach*.

De acordo com Marques (2013, p. 152) através do processo de *Coaching* os profissionais do setor de RH terão a capacidade de:

Estimular os profissionais de RH a terem atitudes de coaches com seus colaboradores dentro da organização; desenvolver um olhar de *coaching* para o negócio; conhecer ferramentas, habilidades e metodologias de *coaching*, para que possam ter atitudes mais efetivas, criativas e estratégicas; reconhecer as diferenças entre *coaching* interno e externo e ter possibilidade de produzir resultados inovadores e de alta qualidade.

Nesse procedimento, a função do *coach* é detectar a potencialidade da pessoa/equipe para proporcionar uma aprendizagem apropriada às distintas das pessoas/equipe, analisando a opinião de cada um, instigando a procurar as soluções adequadas de cada um. Portanto, a função do *coach* é promover a aprendizagem; instigar a comunicação; conceder responsabilidades; proporcionar desafios; oferecer apoio (CARTONI, 2011).

Coaching é um processo que visa aumentar o desempenho de um indivíduo (grupo ou empresa), trazendo efeitos positivos, através de metodologias, ferramentas conduzidas por um profissional (*coach*) em uma parceria sinérgica e dinâmica com o cliente o (*coachee*). (MARQUES, 2013, p. 154).

O *Coaching* é uma atividade que consiste em dar suporte e treinamento a profissionais que, durante um período considerado crítico em suas carreiras, buscam apoio e orientação, além de novos desafios e objetivos (CRISVALO; YUKIO, 2010).

A expressão *coach* significa treinamento, esse processo é utilizado para transportar pessoas de um lugar para outro, não importa-se de onde a pessoa esteja, mas sim onde busca-se chegar, sendo dividido em *Coaching* de vida, *Coaching* executivo, *Coaching* de negócio e *Coaching* de carreira.

A palavra tem sua origem na língua inglesa e foi empregada primeiramente para nomear carruagem de quatro rodas, após foi utilizado na Universidade de Oxford como sinônimo de 'tutor particular' e em 1950 surgiu também no esporte como técnica para motivar profissionais. (MARQUES, 2013, p. 154).

Ressalta que o *coaching* “não é algo novo, mas sim, que é tão antigo quanto a própria humanidade, reportando-se a trechos bíblicos e a Sócrates” (KRAUSZ, 2007 *apud* GARCIA, 2011, p. 21).

Na antiguidade, o filósofo grego Sócrates (470 aC – 399 aC) tinha como costume reunir todos os dias os seus discípulos na Ágora, o antigo mercado de Atenas, para debater contextos existenciais e filosóficos. Sócrates jamais registrou uma linha sequer. Depois da sua morte, seus pensamentos foram agrupados por Platão (429 aC – 347 aC) um dos seus discípulos em seus ilustres diálogos. A metodologia socrática incidia em indicar temas, averiguar ideias com interrogações, escutar o que os discípulos tinham a pronunciar, instruir e, especialmente, aprender. Abrir suas mentes e procurar o aprendizado dentro de si próprio. O momento de permanecer com os discípulos era sagrado para ele. O aprendizado era cotidiano, sem datas, horários e agendas para exercer. Após de 2500 anos, sua metodologia de trabalho – a maestria - está se modificando em uma das mais importantes ferramentas dos executivos de RH. Na presente versão corporativa, o método socrático recebeu um título diferente: o *coaching*. Quem diria! Após de 2500 anos, o filósofo e educador Sócrates é o grande encantador do *coaching*. (CHIAVENATO, 2002, p. 63 *apud* FERREIRA; MONTEIRO, 2007, p. 20).

Coaching é um relacionamento no qual o coach se envolve a sustentar e auxiliar o aprendiz, com o desígnio de fazer com que o aprendiz alcance um verificado resultado ou adotar determinado caminho, é um relacionamento que determina competências inovadas, tanto para o aprendiz quanto para o coach, uma vez que o retorno que o cliente ocasiona ao coach. Permite a produção de novos conhecimentos e novos conhecimentos. O procedimento proporciona feedback realista e apoio (CHIAVENATO, 2002).

Assim, entende-se que para o mesmo autor, a fundamental qualidade do coaching é o valor que ele acrescenta às partes que interatuam entre si. Fundamenta-se em uma conexão que estimula talentos, institui competências e instiga potenciais. Nessa afinidade o coach tem a função de liderar, nortear, advertir, habilitar, desenvolver, estimular e deste modo aprender coisas novas e aperfeiçoar sua atuação.

CAPÍTULO 2 - FATORES DETERMINANTES DA MOTIVAÇÃO

2.1 Motivação e o reconhecimento do capital humano

A motivação é considerada como sendo tudo aquilo que leva o indivíduo a agir de determinada forma, ao ponto que se dá origem a um comportamento impulsionado, a uma ação provocada por estímulos externos à organização, ou através de processos internos, entendidos como mentais de cada indivíduo (VERGARA, 2000).

De acordo com os conhecimentos de Maximiano (2006, p. 94), estes dois grupos de motivos que influenciam no desempenho do estímulo à motivação, se destacam como:

Motivos internos que são aqueles que surgem das próprias pessoas, assim como, as aptidões, interesses, valores e habilidades da pessoa. Agem de acordo a impulsos interiores, de natureza fisiológica e psicológica, ao qual são afetados por fatores sociológicos como os grupos ou a comunidade de que a pessoa faz parte. Os motivos externos são aqueles criados pela situação ou ambiente em que a pessoa se encontra. São ligados a estímulos ou incentivos que o ambiente oferece ou aos objetivos que a pessoa persegue para satisfazer seus desejos e necessidades despertando um sentimento de interesse e representando a recompensa a ser alcançada.

A motivação se baseia como entendimento das necessidades de crescimento, tanto organizacional, quanto pessoal. Seus benefícios surgem ao longo de um período mais apurado, ao ponto que sua recompensa aparece com o crescimento pessoal de cada indivíduo. De acordo com Vergara (2000), esses tais fatores motivacionais que servem como estímulo, envolvem os sentimentos de crescimento individual abordando o reconhecimento profissional e também as necessidades de auto realização dos colaboradores da empresa.

Para uma empresa seja qual for o seu tamanho ou área de atuação edifica-se sempre sobre um elemento básico que a sustenta e a faz crescer. As grandes ideias não se concretizam e os grandes empreendedores não se realizam, se eles não puderem contar com a atividade de profissionais capazes de dar vida a um bom negócio (MAXIMIANO, 2006).

De acordo com Bergamini (2005, p. 65) “o que motiva as pessoas que trabalham é um processo contínuo que dirige, coordena e desperta o comportamento do indivíduo no que diz respeito a alcançar o objetivo pelo qual se está almejando para sua satisfação e para o interesse da empresa”.

Vale ressaltar que a motivação vem de dentro pra fora, ou seja, intrinsecamente, de acordo com a necessidade de cada um, pois o que motiva um pode não motivar a outro, cada um quer alcançar objetivos que diferem muito em sua essência, pois cada indivíduo tem características, experiências e estilo de vidas diferentes uns dos outros e na busca da satisfação plena de seus anseios, desejos e necessidades esperam recompensas inerentes a essas atividades simplesmente pelo prazer que lhes são proporcionados.

De acordo com Milkovich e Boudreau (2010, p. 473), boa parte do relacionamento com os colaboradores deve ser estruturada para “emitir a mensagem de que a organização é um estabelecimento que se preocupa em resguardar, observar e tratar com justiça todos os seus componentes”. Com certeza, a maneira de como uma organização enfrenta seus colaboradores obtém total influência no tratamento auferido pelos mesmos.

A apreensão com o bem-estar e satisfação dos colaboradores precisa ser demonstrada pela implantação de programas de relacionamento vinculados a elementos como comunicação, “colaboração, envolvimento dos colaboradores, amparo físico, estresse dos sujeitos, proteção, disciplina e conflito” (MILKOVICH; BOUDREAU, 2010, p. 474). Esses elementos beneficiam o mantimento de um clima organizacional que favorece a todos por resguardarem a consideração recíproca, a capacidade criadora, a cooperação e a motivação dos funcionários no trabalho

Levy-Leboyer (1974 *apud* BERGAMINI, 2005, p. 146), assim, caracteriza o comportamento motivacional dentro do contexto organizacional:

A motivação para o trabalho aparece como um fenômeno complexo, que não se pode analisar sem levar em consideração o conjunto da situação, quer dizer, o indivíduo (suas características e experiências), o trabalho (sua natureza e restrições) e a organização com suas regras, seus objetivos, bem como o clima que lhe é próprio.

O desempenho do trabalho nas empresas relacionado ao comportamento motivacional, torna-se cada vez mais simples pelo fato de que os gestores estão fracionando a execução das atividades departamentais. Ao invés de punições salariais ou psicológicas, foram adotadas pelos gestores, formas motivacionais que agem de acordo a incentivá-los, uma vez que, observa-se que os empregados deixaram de procurar emprego não pelo tipo de trabalho, mas pela função a ser desempenhada ou conteúdo do cargo, a fim de que tenha maior respectiva de remuneração e valorização dos serviços desempenhados dentro da organização.

Por outro lado, Minicucci (1995) afirma que, atualmente, são realizados nas empresas, procedimentos necessários para avaliação da satisfação dos colaboradores no trabalho, ao qual os leva a estarem cada vez mais motivados. Assim, são realizadas escalas de valores, a fim de entender e buscar as informações relacionadas às situações do trabalho. O empregado deve ter suas necessidades de estima pessoal supridas, passar a se sentir mais satisfeito no trabalho quando seu chefe e seus colegas venham a estimular o comportamento, na busca do bom relacionamento interpessoal e na execução das atividades.

De acordo com Minicucci (1995, p. 228), “o conhecimento dos sistemas de valor dos empregados é de grande utilidade à administração no tocante à elaboração de programas de pessoal”. Para se ter um bom comportamento motivacional ao desempenhar as funções na empresa, será necessário que os colaboradores sejam estimulados para que possam rever seus pontos de vista dentro da execução das atividades a eles delegados. Esses estímulos podem ser entendidos como o desfrutar de uma boa convivência entre os componentes da equipe de trabalho, ao se sentirem valorizados dentro do ambiente organizacional e ao reconhecerem que realmente são importantes para o bom desenvolvimento da empresa, que irá variar de acordo com o comportamento de cada indivíduo.

Nas concepções de Bergamini (2005), estes estímulos estão presentes ao mesmo tempo em todas as pessoas, sempre com a predominância de um deles, ao qual, é incontável a numeração de histórias motivacionais vividas e que se pode descrever a ordenação do composto de estilos de comportamentos individuais em cada pessoa.

Segundo Milkovich e Boudreau (2010) a solução para obter-se um diferencial competitivo e aprimorar ainda mais a motivação dos colaboradores é:

Contratar, treinar e remunerar as pessoas para que elas criem as melhores estratégias futuras, não importa em que condições. Essa estratégia daria menos ênfase na capacidade das pessoas em implementar as estratégias de hoje, e mais ênfase nos traços humanos genéricos, como criatividade, inteligência, curiosidade, confiabilidade e comprometimento com a organização, o que conduziria a estratégias mais eficazes (MILKOVICH; BOUDREAU 2010, p. 137).

Entende-se que a motivação se conceitua como desejo de execução dos altos níveis de esforços direcionados aos objetivos organizacionais. Esses são condicionados pela capacidade de satisfazer os objetivos individuais que dependerá da direção, intensidade, comportamento, força, persistência e duração.

2.2 Aprendizagem e educação nas organizações: fatores determinantes da motivação

A aprendizagem diz respeito a toda e qualquer mudança no comportamento do indivíduo sendo este um fator determinante da motivação, ao qual se modifica constantemente através de suas experiências vividas, ou seja, motivações, frustrações, interesses, expectativas e atitudes ao qual ele assimila no decorrer de sua vida no ambiente em que está inserido (CARVALHO; NASCIMENTO, 1997).

De acordo com Chiavenato (2009, p. 24), a “Aprendizagem é o procedimento pelo qual as pessoas obtêm conhecimento referente de seu meio ambiente e de suas relações ao longo de suas vidas.” O processo de aprendizagem deve estar relacionado ao processo de treinamento do colaborador. Treinar é aperfeiçoar o indivíduo para desempenhar suas funções de forma satisfatória, porém deve ser similar ao processo de aprender de modo a sempre estar de acordo com o volume de treinamento disponível.

Ainda Chiavenato (2009, p. 28), o volume do material de treinamento “deve ser programado de acordo com os diferentes tipos de treinamento a fim de manter a dosagem adequada a cada aprendiz”. A dosagem bem feita do aprendizado age de acordo a expor pequenas quantidades dos novos conhecimentos, de maneira que o colaborador não receba as informações de uma só vez, uma vez que, o excesso poderia causar confusão de informações, levando-o a se confundir na hora da tomada de decisões.

Ainda na concepção de Chiavenato (2009, p. 25):

Aprendizagem é uma transformação ou mudança constante na conduta em desempenho da experiência passada de cada pessoa. Determinadas mudanças de comportamento tem a capacidade de ser analisadas nas pessoas ao alcance que elas se desenvolvem da infância até a maturidade. A aprendizagem abrange poderosamente o modo pelo qual uma pessoa pensa, sente e atua, bem como suas crenças, valores e desígnios particulares. Tudo isso é aprendido na vida em coletividade. Em todo o transcorrer de suas vidas, os indivíduos vivem aprendendo e transformando de modo contínuo o seu comportamento.

Instruir as atividades ao processo de aprendizagem é fator que auxilia no seu desempenho. No entanto, os procedimentos de aprendizagem se diferem do processo de instrução, porém devem estar interligados, ao qual se baseia em ser o ensino organizado de

determinada atividade. Para Chiavenato (2009), a relação de instrução das atividades a serem executadas é diferente do processo de aprendizagem do colaborador.

Remetendo-se aos conhecimentos de Chiavenato (2009, p. 26), “a aprendizagem age a obedecer à lei do estímulo quando se têm incentivos, estímulos e recompensas relacionados à aprendizagem”, a recompensa estimula a mesma quando é grande sendo mais rápida e efetiva. Quando a recompensa é desinteressante, a mesma não leva o indivíduo a se sentir atraído e não retém sua atenção, enquanto que se for grande, a mesma torna-se mais efetiva e é executada mais rapidamente e repetidas vezes.

Conforme Carvalho e Nascimento (1997, p. 38) “a aprendizagem age a obedecer à lei da frequência quando o exercício sirva de reforço para a aprendizagem das atividades”. A pessoa necessita reter o novo comportamento com a execução frequente das atividades, para que haja a assimilação dos mesmos e não caia em esquecimento.

Chiavenato (2009, p. 27) destaca que “a aprendizagem passa a ser fator primordial para que as transformações possam ocorrer mais significativamente e efetivamente na vida do indivíduo ou da organização”, uma vez que alguns princípios de aprendizagem podem ser utilizados pelas empresas como forma de alcançar resultados mais rápidos e satisfatórios, para que a melhoria dos procedimentos a serem executados dentro dos processos de treinamento e desenvolvimento sirva como estímulo crescente do material a ser aprendido. Assim, ainda de acordo com Chiavenato (2009, p. 28) são eles:

Auto-avaliação: o indivíduo precisa seguir os efeitos de sua atuação para poder avaliá-lo. A retroação (feedback) é essencial para a auto-avaliação. Motivação: o indivíduo tem a capacidade de aprender melhor quando se tem motivação para aprender. Se a pessoa não tem interesse no assunto, a aprendizagem dificilmente ocorrerá. Recompensa e punição: a aprendizagem é profundamente entusiasmada pela recompensa e punição. Os resultados da aprendizagem funcionam como retroação positiva ou negativa. Assimilação: a classificação dos momentos de aprendizagem precisa avaliar a fadiga, a monotonia e as ocasiões apropriadas para a assimilação do material a aprender. Prática: o exercício e a prática são imprescindíveis para promover a aprendizagem e a retenção de capacidades. Técnicas adotadas: a aprendizagem competente esta sujeito do uso de técnicas instrucionais apropriadas. Essas técnicas modificam conforme o tipo de material a ser estudado: começam desde a apresentação oral até as técnicas de obtenção de habilidades motoras. Diferenças individuais: a aprendizagem está sujeita da habilidade e das capacidades de cada indivíduo.

A motivação como princípio da aprendizagem, age a impulsionar o indivíduo a chegar a determinado objetivo. Minicucci (1995, p. 38) afirma que “existe em cada indivíduo um estado interior de desequilíbrio, que move cada um a alcançar um objetivo específico”. É

a chamada motivação, entendida como a ação de prover. Assim, quando a meta é alcançada, produzem-se mudanças no grau de desequilíbrio e há uma mudança no nível de força que irá mover o indivíduo a buscar a execução da ação almejada.

Nos princípios relacionados à aprendizagem Bergamini (2005, p. 65) diz que “a recompensa faz com que a motivação aumente gradativamente incentivando a repetição da ação e pode ser de grande importância no processo de controle da ansiedade do indivíduo”. Já a punição atua em sentido contrário, é a ausência de recompensa e é importante porque mostra ao indivíduo onde e quando errou, assim, reorientando suas energias na melhoria do comportamento esperado.

As práticas como princípio da aprendizagem mostram-se como meios de estimular a retenção de novas informações usadas para inovações no ambiente organizacional, facilitando a aprendizagem e reforçando as habilidades com intuito de melhorar o desempenho das funções, no dia-a-dia de cada indivíduo.

Portanto, a educação é a reconstrução contínua de nossas experiências nas quais se recebe várias influências do meio em que se vive, desde o nascimento até a morte. Nas concepções de Chiavenato (2009), o indivíduo está em constante reconstrução e interação, pois recebe essas influências assimilando-as de acordo com suas experiências e necessidades, o que o levará a enriquecer e modificar seu comportamento no meio social e na formação de sua personalidade dentro de seu ambiente natural, a fim de adaptar-se às normas e aos valores vigentes na organização.

A educação pode ser exercida não só de modo organizado e sistemático, escolas e igrejas, mas de forma desorganizada e assistemática como no lar, nos seus grupos sociais sem obedecer a planos preestabelecidos. Para tanto, Chiavenato (2009, p. 38) diz que:

A educação faz referência a toda influência que o ser humano aufere do seu ambiente social, no decorrer de toda sua vivência a fim de adequar-se às normas e aos valores sociais vigorantes e aceitos. O ser humano, contudo, recebe esses controles, assimila-as conforme as suas inclinações e predisposições e enriquece ou transforma sua conduta dentro de seus favoráveis modelos pessoal no desenvolvimento de sua personalidade.

Na educação, é imprescindível o preparo para vida e pela vida em todos os aspectos da existência humana, pois o aprendizado é constante em relação às influências adquiridas através da educação religiosa, social, cultural, política, moral e profissional, no qual interessa mais neste momento é abordar o assunto da educação profissional. Carvalho e Nascimento (1997, p. 154) dizem que:

Torna-se praticamente impossível separar o processo de desenvolvimento e treinamento da reconstrução da experiência individual. Isso porque a educação envolve todos os aspectos pelos quais a pessoa adquire compreensão do mundo que a cerca, bem como a necessária capacidade para melhor lidar com seus problemas. Por sua vez, o treinamento constitui-se no processo de ajudar o empregado a adquirir eficiência no seu trabalho presente ou futuro, através de apropriados hábitos de pensamento e ação, habilidades, conhecimentos e atitudes.

Deste modo, observa-se que ambos são vistos como uma forma de educação especializada e motivadora, cujo objetivo é o de preparar o indivíduo para desempenhar determinadas tarefas que lhe são confiadas, a fim de que sejam executadas com maior eficiência, eficácia e satisfação para que o objetivo seja alcançado com êxito, do qual levará ao aumento da produtividade do trabalho e maior lucratividade para a organização (GIRARDELLO, 2009).

Segundo Milkovich e Boudreau (2010, p.338)

O treinamento é um processo sistemático para promover a aquisição de habilidades, regras, conceitos ou atitudes que resultem em melhoria da adequação entre as características dos empregados e as exigências dos papéis funcionais. O desenvolvimento é o processo de longo prazo para aperfeiçoar as capacidades e motivações dos empregados, a fim de torná-los futuros membros valiosos da organização. O desenvolvimento não inclui apenas treinamento, mas também a carreira e outras experiências.

Segundo Chiavenato (2009, p. 38-39), “educação profissional é a educação institucionalizada ou não, que tem em vista a preparação do homem para a vida profissional, o que abrange a três etapas interdependentes, no entanto corretamente caracterizadas”. Ainda de acordo com as compreensões de Chiavenato (2009) a formação profissional, o desenvolvimento e o treinamento, que serão abordados como, a formação profissional é a educação profissional institucionalizada que visa preparar o homem para ser inserido no mercado de trabalho, mercado este com clientes cada vez mais exigentes, visa o desenvolvimento da organização para que tenha profissionais capacitados e aptos a executar as tarefas determinadas.

Para Girardello (2009, p. 07) “o desenvolvimento e treinamento é a educação profissional que visa preparar o indivíduo para executar a verificada função, cargo ou tarefa específica, a fim de que possa desenvolvê-las com eficácia e vigor”. Percebe-se que seus objetivos são mais restritos e imediatos, no qual será dado todo suporte de elementos

essenciais para que haja uma rápida adaptação desta pessoa ao trabalho, assim haverá maior produtividade e lucratividade, esse treinamento pode ser desenvolvido e aplicado em todos os níveis ou setores de acordo com as necessidades de cada setor ou capital humano dentro da organização.

O desenvolvimento e treinamento, aliado à educação e uma liderança ética e eficaz faz com o desempenho de suas funções sejam cada vez mais produtivas e sempre haja motivação. O líder usará seus recursos pessoais para cativar e coordenar esse grupo de pessoas em seus esforços individuais e da organização (CHIAVENATO, 2009). Assim, os objetivos e metas comuns serão alcançados, no qual todos sairão ganhando, tanto a organização que investiu em seu capital humano, quanto ao profissional que está cada vez mais qualificado, satisfeito e apto em poder cooperar para o crescimento e desenvolvimento da organização, pois haverá maior competitividade para atender esse mercado globalizado cada vez mais exigente, conseqüentemente, maior rentabilidade e lucratividade para a organização.

Contudo, Milkovich e Boudreau (2010, p. 67) mencionam que “as mais desenvolvidas empresas internacionais agregam o treinamento e o desenvolvimento dentro de um conjunto sistemático de atividades de RH”. Portanto, percebe-se que o treinamento e desenvolvimento vinculado a educação do colaborador têm a capacidade de influenciar o indivíduo a obter características daquele lugar que ele está convivendo.

2.3 O setor de RH e as constantes mudanças no ambiente organizacional

A Administração de Recursos Humanos - ARH é marcadamente motivada pelas presunções imperantes na organização referente da natureza humana. Além disso, as organizações são delineadas e dirigidas conforme as teorias que predominam, empregando diversos princípios e suposições que descrevem como as organizações e seus recursos devem ser administrados (CHIAVENATO, 2009).

Uma teoria da organizacional pode estabelecer, por exemplo, que o poder (autoridade) deve ser totalmente centralizado na cúpula da organização, que a informação deve seguir necessariamente o fluxo do poder e que o trabalho deve ser especializado. “O emprego desses princípios e suposições originam os regulamentos para o comportamento humano que precisam predominar dentro das organizações.” (CHIAVENATO, 2007, p.144/145).

Tendo em vista que o setor de RH está inserido na organização e esta tem sofrido constantes mudanças ao longo da história, faz-se necessário iniciar por uma breve retrospectiva da evolução das empresas no último século.

Os recursos humanos bem esquematizados desviam toda importância da empresa para os funcionários, muito mais que coação essa realidade acontece pelo reconhecimento formal do conjunto de pessoal, quando isso ocorre o retorno rápido, uma vez que o colaborador trabalha pelo bem incondicional da empresa.

De acordo com Milkovich e Boudreau (2010, p 64), “as qualidades externas à empresa instituem o ambiente para a administração de recursos humanos. Elas motivam as resoluções adotadas pela organização; e essas disposições, por sua vez, tem o poder de influenciar as condições externas”. Ter conhecimento quando o colaborador pode exercer sua função, além do destinado ou que numa adequada ocasião por causa da extra ou intra-organização, sua atuação está sendo comprometida, e é resultado de um processo de recursos humanos organizado.

Chiavenato (2009, p. 45), menciona que durante o século XXI as empresas passaram por três etapas distintas, cada uma delas exigiu uma estrutura organizacional e uma cultura empresarial distintas”. A primeira, era industrial clássica, foi marcada por um ambiente empresarial estável, previsível, com uma estrutura organizacional hierárquica, centralizadora e piramidal.

Concentrando-se na era atual, percebe-se que a estruturação do trabalho nas organizações modernas, incrementado pelo impacto da tecnologia e da globalização, vem possibilitando uma focalização sobre o novo papel da Área de Recursos Humanos.

Segundo Orlickas (1999, p. 114), nos lembra que “as empresas tem sua origem nas pessoas, que o trabalho é processado por pessoas e que o produto final é destinado para as pessoas”. O componente essencial das organizações são as pessoas.

A área de recursos humanos assume papel de grande importância na construção de empresas mais eficientes, posicionando-se como essencial para o sucesso do negócio. Sendo assim, tem enfrentado importantes desafios para contribuir que as empresas se mantenham competitivas. A competitividade global impõe que RH gerencie constantemente as mudanças dos mercados interno e externo. As organizações pressionam para que todas as áreas procurem eficácia e atuem estrategicamente. (ORLICKAS, 1999, p. 118).

Segundo Chiavenato (2007), pode-se dizer que as empresas começam a deixar de lado a visão reducionista de que as pessoas apenas geram custos, passando a atentar para o

fato de que o investimento em pessoas poderá trazer retorno (lucro) à organização. Assim, o setor de Recursos Humanos vem sofrendo modificações, sendo necessário redefinir sua missão, visando preparar as pessoas para atuar no novo contexto de flexibilidade, e adaptação às constantes e rápidas mudanças.

Conforme Almeida *et al.* (2009, p. 21), “a velha empresa era aquela, da época industrial, em que o recurso estratégico era o capital e o objetivo era aumentar os lucros”. Em contrapartida, na era da informação, o recurso estratégico passa a ser o conhecimento e a criatividade e somente através das pessoas se terá acesso a esses bens. Por isso, o capital humano é considerado o bem mais precioso das empresas da nova era.

De acordo com Milkovich e Boudreau (2010) o RH no mundo moderno faz parte da realidade brasileira, ela ainda apresenta um panorama muito discrepante. Se, por um lado, existem organizações investindo maciçamente em tecnologias de ponta, mas sem investir em treinamento para desenvolver o potencial humano, por outro, ainda encontram-se empresas adotando formas tradicionais de administrar, voltadas à disciplina, ao controle, relegando os trabalhadores o segundo plano, apesar de fazerem um discurso do tipo “nossos empregados são nosso maior patrimônio”.

Ainda, para Milkovich e Boudreau (2010, p. 68) os recursos humanos precisam oferecer à organização dissoluções para que os seus colaboradores possam realizar da melhor maneira o seu trabalho, estando precavido a todos, as pretensões pessoais e do ambiente social dentro da organização como “Introduzir programas de qualidade de vida no trabalho, treinamentos, estímulo financeiros e de bem-estar”. Outro papel para os recursos humanos é organizar políticas e ações para que os indivíduos tenham a capacidade de exercer seu trabalho com a maior vigor.

Chiavenato (2007, p. 103), diz que os recursos humanos “estabelecem o exclusivo recurso vivo e eficaz da organização, além disso, o recurso que determina manipular os demais, que são inativos e estáticos por si”. Assim, embora as disposições físicas, os equipamentos e os recursos financeiros sejam indispensáveis para a organização, as pessoas - os recursos humanos - são de modo particular de suma importância.

Os recursos humanos (RH) proporcionam o brilho da capacidade criadora para a empresa. As pessoas esquematizam e determinam os produtos e serviços, possuem o controle da qualidade, comercializam os produtos, alocam recursos financeiros e instituem as táticas e desígnios para a organização. Sem pessoas com eficácia, seria absolutamente difícil para qualquer empresa alcançar seus objetivos. (MILKOVICH; BOUDREAU, 2010, p. 19).

Percebe-se que o papel do RH é ordenar as importâncias da empresa dos colaboradores, tendo em vista a estabilização que procede da troca em meio a os incentivos proporcionados pela empresa e as contribuições oferecidas pelos colaboradores.

Portanto, Milkovich e Boudreau (2010, p. 20) afirmam que o setor de RH da organização é o que “coordena uma cadeia de determinações vinculadas que são decorrentes nas afinidades de trabalho; sua qualidade tem influência direta na competência da organização e de seus colaboradores em abranger seus objetivos”.

Observa-se que o papel do RH é coordenar os interesses da empresa e os da mão-de-obra (colaboradores), tendo em vista o equilíbrio que resulta da troca entre os incentivos oferecidos pela empresa e as contribuições proporcionadas pelos colaboradores. Logo, Milkovich e Boudreau (2010, p. 20) afirmam ainda que o setor de RH da organização é o que “coordena uma série de decisões ligadas que resultam nas relações de trabalho; sua qualidade tem influência direta na capacidade da organização e de seus empregados em atingir objetivos”.

De acordo com Fleury e Fischer (1992 *apud* VILELA, 2006, p. 26), observa-se que “as empresas brasileiras apresentam tendências modernizantes nas políticas de RH, quanto à qualificação e estabilidade do quadro funcional, bem como desenvolvem estratégias para o comprometimento dos empregados com os objetivos organizacionais”. Tais aspectos são observados em empresas que implementaram novas tecnologias e novos sistemas de gestão da produção.

Segundo Albuquerque (2007, p. 01), “a primeira premissa é em relação à qualificação e desenvolvimento dos empregados”. Para serem competitivas, as empresas necessitam de um corpo funcional com alto nível de educação, formação e qualificação profissional. Desta forma, cabe às empresas assumirem uma parcela maior na educação e formação de seu recurso humano, a exemplo do que vem ocorrendo em países desenvolvidos

CAPÍTULO 3 - FUNÇÃO PRIMORDIAL DO RH PARA A VALORAÇÃO PROFISSIONAL IMPLICANDO GESTÃO DO CONHECIMENTO COMO FATOR ESSENCIAL NA ORGANIZAÇÃO

3.1 Gestão do conhecimento

Para as empresas, a gestão do conhecimento pode ser de amplo valor, já que coopera para a geração de valor, otimização das operações e para desenvolvimento do atendimento ao cliente final. Por isso precisa ser sobreposto nas firmas.

Segundo Carvalho (2001, p. 47) pode-se imaginar uma espiral:

É exatamente isto que hoje em dia acontecerá com o conhecimento. Ao se aproximar nesta fase, os métodos principiaram de novo, ou seja, o conhecimento explícito, que antes fora internalizado, vai agora ser socializado outra vez, disponibilizando-o aos funcionários, perpetrando o conhecimento que seja concretizado enfim, precisamente como uma espiral. Afinal a criação do conhecimento é um processo dinâmico e contínuo.

Para Cartoni (2009, p. 15) pode-se idealizar a espiral do conhecimento na subsequente sequência: “por meio da socialização, o conhecimento tácito é trocado e em seguida transformado em explícito, por meio da externalização”. Assim, dando início ao método de combinação, este novo conhecimento pego recentemente, é compatibilizado ao que já existe originando novos conhecimentos para a firma.

Assim, este novo conhecimento será internalizado e demudado em manuais, dados, preceitos, etc. fazendo com que todo o método inicie novamente, por meio da socialização realizando tudo de novo. É necessário atentar que para o sucesso deste convertimento do conhecimento é indispensável que os sujeitos que se envolveram sejam bastante motivadores.

Contudo, Figueiredo (2010, p. 48) menciona que aos efeitos das inovações as firmas podem “engajar-se nas atividades de novidade por vários motivos. Suas intenções podem relacionar-se a produtos, comércios, força, qualidade ou à capacidade de aprendizado e de prática de transformações”. A identificação dos ensejos das firmas para fazer inovações e seu valor que ajuda no exame das forças que gerem a atividade de novidade, como a concorrência e as chances de ingressar em novos negócios.

As empresas estão também cada vez mais conscientes da importância da cultura administrativa para os resultados da organização, principalmente, e há um interesse muito grande hoje em torno dos valores organizacionais. Através de ações de cunho participativo, reuniões, seminários e treinamentos, busca-se criar uma sinergia entre os valores individuais e os valores do grupo (CARTONI, 2009).

Deste modo, nos últimos anos, a gestão de conhecimento apareceu como um dos fundamentais focos de apreensão nas firmas desenvolvidas. Mais do que a tecnologia, o conhecimento é chave para empresas que almejam adicionar estima os seus produtos e serviço.

Assim sendo, Figueiredo (2010, p. 49) diz que “com todos os efeitos de um mundo em evolução, com mudanças em um mercado globalizado, devemos aprimorar nosso conhecimento torná-lo cada vez mais qualificado”, o uso deste conhecimento em algumas organizações tem sido motivo de discussão, hoje muitas empresas estão se dispondo de treinamentos para incentivar esta questão, pois seus colaboradores têm que estar sempre atentos as mudanças de mercado, essas empresas buscam pessoas experientes para qualquer tipo de trabalho.

A gestão do conhecimento aparece da concepção de que todo o conhecimento que existe na empresa, na ideia dos indivíduos, nas veias, dos métodos e no coração dos setores, está pertencendo ainda à empresa. Em compensação, todos os cooperadores que colaboram para esse sistema podem desfrutar de toda a informação que a empresa possui (RIBEIRO, 2009)

Segundo Teixeira Filho (2000) a Gestão do Conhecimento é um procedimento para criar, adquirir, armazenar, dispersão, utilização e proteção do conhecimento formidável para a corporação. A Gestão do Conhecimento, através de suas práticas, possui desígnio formar de um modo tático as noções dos contribuintes e as notícias externas, que são essências para o sucesso do mercado.

Entretanto, Mariano e Carreira (2010, p. 7) definem a Gestão do Conhecimento como “um conjunto de atividades responsáveis por criar, divulgar, armazenar e utilizar de forma eficiente o conhecimento estratégico”. Entre os princípios fundamentais para entender a Gestão do Conhecimento nas organizações, pode-se destacar o papel da Tecnologia da Informação e suas funções básicas de compreensão. Apesar da Tecnologia da Informação possuir um papel fundamental, devido a seus diversos meios de comunicação que são os hardwares e seus dispositivos e através de sistema de telecomunicações, porém uma empresa torna-se voltada para o conhecimento quando se envolve em um nível mais detalhado e profundo, no qual não se busca apenas a informação para automatizar suas atividades, mas se

cria um cenário favorável à comunicação empresarial e as trocas de experiências para seu próprio valor.

Entretanto, para favorecer a criação de conhecimento novo na empresa é bem diferente do que tínhamos na época Industrial, por isso devemos conhecer a nova era nas empresas no qual a mão de obra vem perdendo espaço no novo mundo na Informação. E assim, para favorecer a criação de conhecimento novo na empresa, acredita-se que essa criação pode ser desenvolvida cultivando as relações, harmonizando e interagindo, compartilhando e ousando de maneira a fazer inovações, se deixar reconhecer e procurar se aperfeiçoar através do conhecimento na mais verdadeira demonstração e prática da gestão do conhecimento (RIBEIRO, 2009).

Ornelas (2008, p. 10) relata que alguns exemplos de Gestão do Conhecimento que deve ser aplicada nas empresas:

Amparar a geração de novas informações, ocasionando um ambiente de vantagens entre concorrentes;

Oferecer vida às informações tornando-os aproveitáveis e benévolos transformando-os em dados eficazes ao nosso desenvolvimento pessoal e comunitário;

Formar e adicionar lógica aos subsídios para torná-los acessíveis;

Visão compartilhada: a empresa deve ter princípios e práticas que unam os profissionais em torno de uma identidade comum, onde deve prevalecer a obrigação e o empenho ao invés de aceitar;

Aprendizagem em grupo: a unidade de aprendizagem atual é o conjunto e não o sujeito. A conversa torna mais fácil a aprendizagem em equipe e, quando esta gera efeitos, seus integrantes desenvolvem rapidamente e até a firma. A aprendizagem em equipe envolve 3 dimensões críticas: reflexão sobre problemas complexos, ação inovadora e disseminação de práticas e habilidades distintas entre as equipes.

Segundo Nonaka e Takeushi (2005, p. 56) “o conhecimento, diferentemente da informação, refere-se a crenças e compromissos”. Fortalecendo no decorrer dos dias, práticas e estimas corporativos que excitam a gestão de informação de modo natural e independente, basicamente de instrumentos e tecnologias.

3.2 Disseminação e o compartilhamento de conhecimentos no ambiente empresarial

Para fazer com que todos os colaboradores se apropriem deste conhecimento novo, ressalta-se que é investindo num preceito estruturado de registro e dispersão interna da inteligência. Desenvolvendo um sistema reunindo dados, conceitos e notas de informações

acerca das práticas do modelo da empresa (MARIANO; CARREIRA, 2010). Proporcionando a disseminação e o compartilhamento de conhecimentos, possibilitando também a estruturação de um fluxo ininterrupto de modernização de seu conteúdo, resguardando toda a informação do procedimento. Mesmo preferindo uma saída para auxiliar a tecnologia de *e-learning* para realizar o workshop, as atividades presenciais dos cooperadores-estudantes em palestras e discussões e num jogo de comércio são analisados as etapas mais formidáveis do procedimento e, por esse fato, se tornam forçosos. Marcam as relações preferindo o meio tecnológico (MARIANO; CARREIRA, 2010).

Dando sequência de como reter o conhecimento do funcionário que se afasta da organização, percebe-se que promovendo seu compartilhamento estruturado. Pode parecer contra-intuitivo, porém quando relata de conhecimento, reter é compartilhar, compartilhar é reter. Se um determinado conhecimento é importante para o negócio, estimular a conversa, o registro em procedimentos e o compartilhamento organizado irá facilitar a retenção do conhecimento dos colaboradores (SANTOS, 2003).

Assim sendo, destaca-se que para efetivar o conhecimento dentro das firmas não depende somente da infra-estrutura e procedimento tecnológico é necessário “identificar e mapear os ativos intelectuais ligados à empresa; gerar novos conhecimentos para oferecer vantagens na competição do mercado; tornar acessíveis grandes quantidades de informações corporativas, dividindo as melhores práticas e uma tecnologia que torna possível tudo isso”

3.3 Ações de cunho participativo

Através de ações de cunho participativo, reuniões, treinamentos, busca-se criar uma sinergia entre a importância particular e os valores do grupo aperfeiçoando cada vez mais a gestão do conhecimento na empresa. Um dos grandes desafios em GC na empresa estudada é conseguir olhar para toda a cadeia de conhecimento de valor e em toda ela agir e melhorar os resultados e o desempenho (RIBEIRO, 2009).

A ameaça é aquela que paira sobre todos na organização: é a ameaça da extinção para aqueles que não se adequarem a esses tempos ultra competitivos. Gestão de Conhecimento reconhece os pontos fortes como ainda os pontos fracos dos recursos de uma empresa, o que provoca a procura da melhoria ininterrupta e a conformidade dos seus recursos.

No entanto, a valorização do conhecimento nas organizações nem sempre foi assim, no passado outros fatores como mão-de-obra barata e recursos financeiros eram mais

priorizados, e na visão dos empresários tinham mais importância para o desenvolvimento dos negócios. Dessa forma Chiavenato (2007) destaca que se pode perceber que o assunto referido nesse estudo, gestão do conhecimento demonstra que conhecimento organizacional é um bem intangível, não pode ser negociado nem transferido facilmente, pois está preso à mente e entre a mente humana. São ativos que se adquirem com o tempo, possibilitando a ação e geração de valores.

A gestão do conhecimento é de suma importância, pois, ela configura-se hoje, como um dos temas centrais dos debates internacionais, uma vez que a mais-valia e a formação de vantagens competitivas sustentáveis dos tempos atuais alicerçaram-se nesses novos insumos (SANTOS, 2003).

Por conseguinte Loureiro (2014, p. 12) descreve que “o conhecimento é um grande gerador de riquezas e ideias extraordinárias, seu potencial é pequeno, há um pressuposto que aumente, mas não muito”. Esse tema tem sido bastante abordado e estudado cada vez mais por cientistas filósofos, sendo que vem sendo estudado há tempos atrás, pois esse assunto tem muito conteúdo a ser analisado.

Segundo Santos (2003, p. 68), “as organizações começaram a valorizar e observar, que poderiam ter vantagens em investir no conhecimento de seus funcionários”. A partir do momento em que estavam passando por um momento de grandes perdas financeiras, com demissão ou aposentadoria de seus funcionários, o conhecimento adquirido era retido com estes. Assim, com essa implantação, torna-se necessária a construção de uma nova ordem cultural de gestão do desenvolvimento, cultura esta de aprendizagem coletiva e individual de todos integrantes da organização.

Carbone (2006, p. 21) enfatiza que “a organização precisa manter estabilizada e forte nesse período de aprendizagem, em vez que a mudança está ocorrendo no ambiente e quem nele opera”. Por esse motivo cresce tanto a apresentação, os estudos e a discussão dos conceitos do conhecimento em todo o mundo.

As mudanças são acontecimentos habituais no dia-a-dia das pessoas, na natureza ou nos ambientes sociais. O desenvolvimento tecnológico é um dos aspectos de maior evidência como grande transformador de mudanças. A celeridade com que essas mudanças acontecem no ambiente empresarial perpetua com que sejam notadas como um fator de vitalidade e precisão de supervivência e, do mesmo modo estabelecem mais aptidão gerencial no procedimento de transformação da cultura dos mercados.

3.4 Recursos humanos na empresa

O campo de recursos humanos adota papel de ampla seriedade na edificação de empresas mais competentes, disponho como fundamental para o sucesso do negócio. Portanto, têm encarado enormes desafios para colaborar que as empresas se conservem concorrentes (ARANTES, 1994).

Ainda de acordo com Arantes (1994, p. 12), “a concorrência global estabelece que o setor de RH gerencie firmemente as alterações dos mercados interno e externo”. Contudo, as coordenações pressionam para que todas as áreas busquem energia e operem taticamente. Contudo, Maximiano (2006, p. 28) complementa dizendo que:

O campo de Recursos Humanos vem suportando varias transformações, sendo indispensável redefinir sua obrigação, tendo em vista que organizar as pessoas para operar no novo contexto de flexibilidade, e conformação às duráveis e rápidas alterações.

Assim, o autor citado acima menciona como é importante exercer deste modo, o planejamento de carreira na empresa, pois, futuro de um colaborador pode ser marcado pelas preferências que ele faz tanto na vida particular quanto profissional.

Logo, percebe-se que no setor corporativo é confirmado a cada dia, já que esta comum os contribuintes direcionarem certas obras e compras para assegurar a empregabilidade, enfim a rivalidade no negócio é cada vez maior.

Portanto, Arantes (1994) descreve que ainda, tem um recurso que quando bem estruturado torna um grande aliado de quem almeja ultrapassar impedimentos no trabalho e, no fato das empresas, para aquelas que almejam arquivar seus talentos, os quais serão discorridos a seguir.

3.4.1 Plano de cargos e salários

A motivação é variável, pois o que motiva uma pessoa pode não motivar outra, entretanto, deve ser estudada individualmente, principalmente pelas organizações, até porque estas são constituídas de pessoas, as quais ajudam atingir seus objetivos e querem seu reconhecimento profissional. Quanto maior os incentivos motivacionais melhores são os resultados. “No entanto, é essencial para o sucesso profissional e funcionamento organizacional, que deve ser reforçado sempre.” (CARVALHO, 2001, p. 48).

Maximiano (2006) relata que o plano de administração de cargos e salários e outros planos de recursos humanos, precisam ser propagado com a ajuda das chefias, assim, a unidade de gestão de recursos humanos apresentará vasta ajuda no decorrer da preparação do programa, além de ter confiança de que este será mais harmônico com as necessidades organizacionais.

O ponto é averiguar-se que se em face da literal disposição da lei, se, na falta de adequação expressa, tais bonificações têm natureza salarial. A doutrina compreende que não, por ser uma ação de liberalidade. Porém, existem posicionamentos opostos que percebe pela natureza salarial.

Rocha (2007, p. 23) alude que “um Plano de cargos da empresa incide numa estruturação organizacional que permite aos colaboradores a desenvolver e conseguir novos cargos e posições na empresa.” No entanto, o plano é preciso com capacidade de consentir tanto as necessidades da empresa, quanto as pretensões e vontades profissionais e pessoais do colaborador.

Portanto, a empresa deve deixar claro para os colaboradores que determinado funcionário está auferindo tal oportunidade de desenvolvimento, e que determinadas características foram determinantes para isso.

Assim, Rocha (2007) complementa que a empresa estará sempre planejando para reter talentos, pois, no meio empresarial, onde as transformações e ações gerenciais são cada vez maiores, sendo de extrema importância saber coligar e especialmente reter os talentos nas empresas. No entanto, atualmente o maior desafio está em unir as necessidades e valores da empresa com os desejos profissionais.

Assim sendo, a empresa estará sempre em busca de uma visão maior para seu funcionário com o trabalho ideal, e que procura reconhecimento e verdadeiras oportunidades de crescimento na empresa.

Do mesmo modo, acredita-se que o salário é fator motivador quando unificado ao plano de desenvolvimento de carreiras e cargos e com a implantação de programas de treinamento, cursos de habilitação, já que estas ferramentas compõem um investimento que a Organização faz no contribuinte e em contra-partida o contribuinte colocará em prática os conhecimentos obtidos para o bem da Organização e da sua auto-realização. (CHIAVENATO, 2004).

Segundo Paschoal (2005, p. 27) ao implantar um programa de administração de empregos e pagamentos em uma empresa, “é indispensável adotar as fases de planejamento e exposição do plano, análise e avaliação das funções, pesquisa salarial, estrutura salarial e

demarcação da política salarial.” Terminada esta última fase precisam ser marcantes as políticas de pagamento, formas de crescimento por meio das carreiras profissionais e a política de participação na lucratividade ou efeitos e essas fases são subdivididas em etapas.

O plano de administração de cargos e salários e outros planos de recursos humanos, precisam ser propagado com a ajuda das chefias, assim, a unidade de gestão de recursos humanos apresentará vasta ajuda no decorrer da preparação do programa, além de ter confiança de que este será mais harmônico com as necessidades organizacionais (PASCHOAL, 2005).

O ponto é averiguar-se que se em face da literal disposição da lei, se, na falta de adequação expressa, tais bonificações têm natureza salarial. A doutrina compreende que não, por ser uma ação de liberalidade. Porém, existem posicionamentos opostos que percebe pela natureza salarial.

Para Zimpeck (1992) a boa gestão salarial tem dois pilares básicos que são o Equilíbrio Interno (segurança de certa concordância interna das funções e remunerações) e o Equilíbrio Externo (equipar a equiparação de empregos e pagamentos com o negócio).

3.4.2 Benefícios

O benefício é de suma importância para o colaborador, uma vez que o benefício sempre foi visto como um componente incentivador para o trabalhador. Portanto, as empresas devem oferecer aos funcionários: plano de saúde, odontológico, assistência social, auxílio-alimento, dentre outros. Os serviços e benefícios sociais apresentam a história moderna e estão fortemente ligados com a gradativa conscientização da responsabilidade social da empresa. As genealogias e o desenvolvimento rápido dos planos de serviços e benefícios sociais carecem-se aos seguintes fatores o que destaca Chiavenato (2004, p. 86):

Requisições dos funcionários quanto aos benefícios sociais; Requisições dos sindicatos e dos negócios coletivos; Legislação trabalhista e previdenciária colocada pelo governo; Concorrência entre as empresas na disputa pelos recursos humanos disponíveis, seja para seduzí-los ou para fazê-los permanecerem na firma.

É formidável compreender que os planos de benefícios na maioria das vezes são planejados e esquematizados para ajudar o contribuinte em três campos de sua vida.

No aprendizado da função (como bonificações, seguro de vida, recompensas de fabricação etc.); Fora da função, porém dentro da empresa (repouso, refeitório, cantina, condução etc.); Fora da firma, ou seja, no grupo (recreação, atividades comunitárias etc.). (CHIAVENATO, 2004, p. 87)

De acordo com Arantes (1994, p. 62) o benefício social tem como objetivo: os indivíduos são seduzidos e compartilham da empresa não apenas em desempenho do emprego, do pagamento, das chances, do clima organizacional, porém do mesmo modo em função perspectivas de empregos e benefícios sociais que desfrutarão. Sem os melhoramentos, o serviço seria muito distinto do que é.

Os benefícios trazem regalias tanto para a empresa como para o empregado, com expansões à comunidade. Pois, os seres humanos precisam de condições, não apenas racionais, para divulgar sua capacidade de trabalhar. “Eles precisam de uma quantia satisfatória em fator ao empenho do trabalhador, boas condições físico-psicológicas no espaço de trabalho, e de benefícios sociais.” (ZIMPECK, 1992, p. 76).

Entende-se que os benefícios são facilidades, oportunidades, benefícios e ocupação que as empresas proporcionam aos seus empregados, no sentido de não se esforçarem muito nem ficarem bastante preocupados.

No entanto, Paschoal (2005, p. 29) escreve que “os benefícios são grande importância é algo estudado pelos dois lados, passando a ser bom para ambos”. De um lado, ainda seu valor sendo significativo e ser componente de firme atenção, o impacto referente a imagem da empresa para a comunidade é importante sobretudo quando os pré-requisitos do negócio impõem elevado nível de capacitação profissional.

Deste modo, percebe-se que os benefícios mudam de acordo com a cultura e valores da empresa e tipo de negócio e grau de percepção. Considera-se a importância dos planos de benefícios social, que vários funcionários às vezes podem rejeitar as ofertas de serviço com remunerações maiores em outras firmas porque nestas teriam de desembolsar muito mais para usufruírem determinados benefícios que são gratuitos ou subvencionados no serviço atual.

3.4.3 Plano de Treinamento

O treinamento é parte fundamental para a empresa, pois, os clientes, hoje, esperam que os vendedores conheçam, profundamente, os produtos que vendem e, para tanto, é necessário que a empresa cuide da capacitação de sua força de vendas (DUTRA, 2006).

Entende-se que o treinamento da empresa deve ser periódico e é dividido em: inicial e reciclagem, enquanto os métodos variam entre reuniões, simulações, apresentações, e programas de educação a distância. Deste modo, o nível de conhecimento, habilidade e atitudes requeridas para os vendedores da empresa é a competência humana. Os quais são capazes de atingir os objetivos específicos de cada função (comprometimento).

Para Marras (2001, p. 42) em uma empresa deve ser o setor de RH que exerce total “responsabilidade no treinamento, em especial com a equipe de vendas, e tem como gerente o qual exerce liderança, e assim ele apresenta as bases para o gerenciamento de equipes de todos os colaboradores da empresa”, tanto do ponto de vista estratégico, quanto tático e operacional. É o gerente e o setor de RH quem decidem as Ferramentas de treinamento e monitoramento.

Destarte, percebe-se que o setor de RH da empresa deve acompanhar o trabalho do vendedor; no atendimento ao cliente; elaborar os planos de vendas; acompanhar os resultados comerciais e desenvolver a equipe de vendas e aprimorar relacionamentos.

De acordo com Dutra (2006, p. 28) “em uma empresa os treinamentos devem ocorrer sempre que o gerente acredita ser necessário, os cursos na maioria das vezes acontecem a distância (online)”, o qual é acompanhado pelo gerente de vendas em todas as etapas do curso.

3.4.4 Processo de avaliação dos resultados do treinamento

O processo de avaliação dos resultados do treinamento tem como principal foco, a verificação de todo procedimento executado, para constatar se houve falhas ou não, e só poderá ser analisado de acordo com a observância das atividades desenvolvidas por cada colaborador depois de treinado. Assim, deverá ser notado se houve melhoria nas tarefas executadas que surgem com as necessidades da organização, identificadas em termos de competências adquiridas ou com o aumento da produtividade em relação às anteriores, pois o que importa à organização é estar ciente do tipo de retorno e benefício que o programa de treinamento trouxe para a empresa (MAXIMIANO, 2006).

De acordo com Chiavenato (2009, p. 106) “A etapa final do processo de treinamento é a avaliação dos resultados obtidos. Um dos problemas mais sérios relacionados com qualquer programa de treinamento refere-se à avaliação de sua eficiência”. Nota-se então, que, o mais importante após a realização do treinamento é a verificação se as metas foram alcançadas e caso não tenham o retorno esperado, essas etapas de treinamento deverão

ser revisadas e novamente fazer a realização do treinamento para que haja uma conclusão real das necessidades levantadas no decorrer do processo. A avaliação dos resultados do treinamento é apresentada através de alguns dados percebidos, que nos conceitos de Chiavenato (2009, p. 107):

A avaliação no nível organizacional mostra que o treinamento deverá ser encarado como um meio de aumentar a eficácia, proporcionando resultados como a melhoria da imagem da empresa e de seu clima organizacional, melhor relacionamento entre a empresa e seus funcionários, aumento da eficiência da mesma e facilitação na incorporação das mudanças e inovações.

A avaliação no nível dos recursos humanos deixa claro que o treinamento deverá proporcionar a redução da rotatividade de funcionários e o comodismo dos mesmos; aumenta a eficiência individual de cada colaborador, suas habilidades elevando seus conhecimentos, além de agir a mudar as atitudes e comportamentos de cada indivíduo (MARRAS, 2001).

3.4.5 Plano de R&S (Recrutamento e Seleção)

A empresa deve possuir um colaborador direcionado para as áreas administrativa, financeira, jurídica, comunicação, vendas e tecnológica. É uma empresa que investe em treinamento e possibilidade de crescimento na carreira profissional. É direta, simples e inovadora (CHIAVENATO, 2009)

Conforme Teixeira filho (2000, p. 58) “a gestão participativa e o clima de trabalho na empresa deve ser bem amistoso e as pessoas devem ser bem comunicativas havendo troca de informações entre as áreas”, que é bem importante para o bom andamento, ou seja, frisamos o trabalho em equipe.

Para que proporcionem ou se aproximem dos 100% de eficiência eles precisam ser seletos e utilizados de modo adequado, auxiliando na garantia da qualidade, confiança na execução das tarefas e segurança do trabalho. Ribeiro (2009, p. 26) diz que ‘para recrutamento a empresa deve utilizar de anúncios tanto interno como externo’. Salienta-se que a organização precisa oferecer benefícios a seus colaboradores para que possam ter mais prazer em trabalhar na empresa e exercer as suas atividades.

Acredita-se que o que estimula essas pessoas para estarem na organização e persistirem em busca de resultados desejados é a motivação que a empresa proporciona aos seus funcionários.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo visou analisar a influência dos recursos humanos na motivação dos colaboradores, portanto, percebe-se que a motivação está relacionada às necessidades e ensejos dos trabalhadores, os quais devem ser reconhecidos através de suas atividades desempenhadas na empresa, onde o profissional do setor de RH possui total responsabilidade de apresentar e desenvolver o bem estar e condições favoráveis de trabalho aos seus colaboradores no âmbito organizacional.

Entende-se que a motivação, é de grande importância no ambiente organizacional, para que cada um dos trabalhadores da empresa possa executar as suas tarefas com mais vontade. Por conseguinte, evidencia-se que para que as empresas possam funcionar de modo satisfatório é necessário que seus componentes tenham comprometimento e dedicação com as suas atividades, mas para isso é preciso que a organização desperte o interesse de cada um.

Por essa razão, a influência dos recursos humanos na motivação dos colaboradores no ambiente organizacional é indispensável.

Vê-se que os investimentos na motivação são meios de dignificar os trabalhos desenvolvidos ao agradar os clientes e fazer com que tanto a empresa, quanto seus colaboradores se beneficiem com os resultados alcançados, a fim de trazer retornos garantidos a ambos.

Acredita-se que nenhuma organização tem a capacidade de dar certo sem obter um determinado nível de comprometimento e de empenho por parte de seus componentes. Por esse motivo, os administradores devem compreender a motivação, como um dos fatores que geram, encaminham e sustentam o comportamento, pois, o principal diferencial competitivo das empresas não está vinculado à tecnologia utilizada ou à capacidade de produção.

Assim, ressalta-se que as pessoas que trabalham nessas empresas, fazem com que a questão da motivação seja de suma importância tornando-se o setor de RH grande influência à capacidade de tornar essa questão um grande recurso para a empresa.

Observa-se que de acordo com o conhecimento dos sistemas de valor dos colaboradores, o qual é de grande utilidade à administração no tocante à elaboração de programas de pessoal realizados através do RH. Para um bom comportamento motivacional ao desempenhar as funções na empresa, será necessário que os colaboradores sejam estimulados e possam rever seus pontos de vista dentro da execução das atividades a eles delegadas. E para que esses fatores possam ser bem planejados considera-se a influência do

RH de muita importância na motivação dos colaboradores, uma vez que os mesmos devem realizar um estudo sobre as verdadeiras necessidades de seus colaboradores.

Por fim, conclui-se que a motivação é imprescindível na atualidade, independente do porte da empresa, no entanto, os gestores precisam compreender os mecanismos que tem a capacidade de ocasionar a motivação, procurando deste modo, meios que possam ter eficácia e serem assim, colocados em prática. Assim, considera-se este estudo de grande relevância, pois, as empresas poderão obter conhecimento sobre a influência do setor de RH nas organizações e que é através da motivação que se pode aplicar técnicas de treinamento e desenvolvimento com seus colaboradores. Deste modo, devem aproveitar a disponibilidade e interesse de seus colaboradores, ao qual são elementos promissores de resultados dentro da organização.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, Fábio. **Qualificação traz estímulo aos funcionários**. 2007. Disponível em: <<http://gecorp.com.br/2007/07/qualificacao-traz-estmulo-aos-funcionrios.html>>. Acesso em: 06 out. 2015.

ALMEIDA, Walnice. **Captação e seleção de talentos: foco em competência**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

ARANTES, Nélio. **Sistemas de gestão empresarial**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

BERGAMINI, Cecília. **Psicologia aplicada à Administração de empresas: psicologia do comportamento organizacional**. São Paulo: Atlas, 2005.

BOOG, Gustavo Grüneberg (Coord.). **Manual de treinamento e desenvolvimento**. 2. ed. São Paulo: McGRAW-HILL, 1992.

BRUNHEROTTO, F. A. A; CARRAVERO, M. **A importância do recrutamento e seleção nas organizações**. Capivari: CNEC, 2006.

CARBONE, Pedro Paulo *et al.* **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. 3. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

CARTONI, D. M. **Gestão do conhecimento como ferramenta de estratégia organizacional**. 2009. Disponível em: <<https://sare.unianhanguera.edu.br/index.php/rcger/article/download/69/67>>. Acesso em: 03 out. 2015.

_____. **Técnicas para treinamento e desenvolvimento**. 2011. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/economia-e-financas/tecnicas-para-treinamento-e-desenvolvimento/55645/>>. Acesso em: 03 set. 2015.

CARVALHO, Antonio Vieira; NASCIMENTO, Luiz Paulo. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Pioneira, 1997.

CARVALHO, Renata Pinheiro. **Universidade Corporativa: uma nova estratégia para a Aprendizagem organizacional**. 2001. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção)-Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

CHIAVENATO, Idalberto. **Construção de Talentos: Coaching e Mentoring - as Novas Ferramentas da Gestão de Pessoas**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

_____. **Administração: teoria, processo e prática**. 5. ed. São Paulo: Makron Books, McGraw-Hill, 2003.

_____. _____. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

_____. _____. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

_____. **Gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: Isevier/Campus, 2004.

_____. **Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos:** como incrementar talentos na empresa. São Paulo: Manole, 2009.

CRIVALARO, Rafael; TAKAMORI, Jorge Tukio. **Dinâmica das relações interpessoas.** 2. ed. São Paulo: Alínea, 2010.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas:** modelo, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2006.

FERREIRA, Margarida Rodrigues; MONTEIRO, Rosa Lúcia Monteiro. **Coaching para desenvolvimento de equipes aplicada no TCU.** Brasília, 2007. Monografia (Especialização em Gestão Estratégica de Pessoas (Fundação Instituto de Administração da Universidade de São Paulo e pelo Instituto SerzedelloCorrêa do TCU, Brasília, DF, 2007.

FIGUEIREDO, Saulo. Para entender o que é gestão do conhecimento. 2010. Disponível em: <<http://webinsider.uol.com.br/index.php/para-entender-o-que-e-gestao-do-conhecimento/>>. Acesso em: 02 out. 2015.

FLEURY, Maria Tereza Leme. **As Pessoas na Organização.** São Paulo, Gente, 2002.

FLEURY, M. T.; FISCHER, R. M. Relações de trabalho e políticas de gestão: uma história das questões atuais. **Revista de Administração de Empresas.** São Paulo, v. 27, n. 4, out./dez. 1992.

GARCIA, Ana Marcia. **O processo de Coaching nas organizações empresarias.** Porto Alegre. 2011. Dissertação (Mestrado em Psicologia Social) - Faculdade de Psicologia da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2011.

GIRARDELLO, Cíntia Beatriz da Silva. **A nova educação profissional no Brasil.** 2009. Disponível em: <<http://www.pedagogobrasil.com.br/pedagogia/anovaeducacao.htm>>. Acesso em: 13 set. 2015.

LOUREIRO, Joaquim. **Gestão do conhecimento,** Lisboa: Centro Atlântico, 2014.

MARCHIORETTO, Monique Diez; BRESSIANI, Taís. **Recrutamento e seleção de pessoas.** 2009. Disponível em: <<http://www.cneccapivari.br/libdig/index.php?option=com...view...id>>. Acesso em: 12 ago.2015.

MARIANO, A. F.; CARREIRA, M. L. Relação da tecnologia da informação com a gestão do conhecimento: definindo os papéis para uma gestão estratégica. **Rev. Ciências Gerenciais,** v. 14, n. 20, 2010. Disponível em: <<http://www.pgsskroton.com.br/seer/index.php/rcger/article/download/.../2184>>. Acesso em: 21 out. 2105

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos:** do operacional ao estratégico. 4. ed. São Paulo: Futura, 2001.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da Administração:** da revolução urbana à revolução digital. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, Jonh W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2010.

MINICUCCI, Agostinho. **Psicologia aplicada à Administração**. São Paulo: Atlas, 1995.

MINAYO, M. C. De S. (Org) **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 22. ed. Petrópolis, RJ: Vozes. 2007.

NONAKA, I; TAKEUCHI, H. **Gestão do conhecimento**. São Paulo: Bookman, 2005.

OLIVEIRA JR. D. Competitividade baseada no conhecimento. *In*: CAVALCANTI, M. (Org). **Gestão estratégica de negócio**. São Paulo: Thomson Learning, 2009.

ORLICKAS, Elizenda. **Consultoria interna de recursos humanos: conceitos, cases e estratégias**.4. ed. São Paulo: Makron Books, 1999.

ORNELAS, Marco. **Gestão por competência**. 2008. Entrevista concedida com exclusividade ao RH.COM.BR. Disponível em: <http://www.w3net.com.br/artigos/competencias/ent_marco.doc>. Acesso em: 12 ago. 2015.

PASCHOAL, Luiz. **Administração de cargos e salários**. 2. ed. Rio de Janeiro: Quality Mark, 2005.

RIBEIRO, Lair. **Auto-Estima**. 3.ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 2004.

RIBEIRO, Marcelo M. **Gestão do conhecimento**. 2009. Disponível em: <<http://www.milenio.com.br/>>. Acesso em: 05 out. 2015.

ROCHA, Duílio R. **Fundamentos administrativos das organizações**. Fortaleza: Unicef, 2007. Disponível em: <<http://www.gestaodomestica.com.br/admemprego/jornada.html>>. Acesso em: 02 set. 2015.

SALGADO, Léo. **Motivação no trabalho**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

SANTOS, Milton. **Por uma outra globalização: do pensamento único à consciência universal**. 10. ed. Rio de Janeiro: Record, 2003.

STONER, James A.; FREEMAN, F. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: Ltc, 1999.

TEIXEIRA FILHO, Jaime. **Gerenciando conhecimento**. Rio de Janeiro: Senac, 2000.

ULRICH, David. **Os campeões de recursos humanos: inovando para obter os melhores resultados**. Tradução de Cid Knipel. São Paulo: Futura, 2003.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

VILELA, Andreiana Candida Silvestre. **Os novos paradigmas dos gestores de recursos humanos**. 2006. Disponível em:

<<http://www.avm.edu.br/monopdf/23/ANDRELIANA%20CANDIDA%20SILVESTRE%20VILELA.pdf>>. Acesso em: 13 set. 2015.

ZIMPECK, BiverlyGlen. **Administração de salários**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

Revisado por

Célia Romano Amaral Mariano

Célia Romano do Amaral Mariano

Biblioteconomista CRB/1-1528

DECLARAÇÃO

Eu, CÉLIA ROMANO DO AMARAL MARIANO, RG nº 5.714.022-4, formada em Biblioteconomia pela Faculdade de Sociologia e Política da USP, com diploma registrado do MEC, inscrita no CONSELHO REGIONAL DE BIBLIOTECONOMIA – CRB/1-1528, DECLARO para os devidos fins acadêmicos que fiz a revisão das citações e referências bibliográficas de acordo às normas da ABNT vigente de 2011, do TCC do curso de Administração sob o título “A INFLUÊNCIA DOS RECURSOS HUMANOS NA MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES ” da acadêmica **Jordana Dias Silva**, da FACER – Faculdade de Ceres.

Ceres, 11 de janeiro de 2016

Célia Romano Amaral Mariano

Célia Romano do Amaral Mariano
Biblioteconomista CRB/1-1528