

FACULDADE DOCTUM DE SERRA

KEILA CAMILO PINHO

**FATORES QUE INFLUENCIAM A MOTIVAÇÃO NO AMBIENTE DE
TRABALHO**

**SERRA
2020**

KEILA CAMILO PINHO

**FATORES QUE INFLUENCIAM A MOTIVAÇÃO NO AMBIENTE DE
TRABALHO**

Trabalho de Conclusão de Curso submetido à Faculdade
Doctum de Serra como requisito parcial para obtenção do
título de Bacharel em Administração

Orientador (a): Prof^a. Esp. Áurea Wanderley Braga

**SERRA
2020**

KEILA CAMILO PINHO

**FATORES QUE INFLUENCIAM A MOTIVAÇÃO NO AMBIENTE DE
TRABALHO**

Artigo Científico apresentado à Faculdade Doctum de Serra como requisito parcial para
obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Aprovada em 06 de julho de 2020.

COMISSÃO EXAMINADORA

Prof.^a Esp. ÁUREA WANDERLEY BRAGA
(Faculdade Doctum de Serra)

Prof. Esp. BRUNO MIGUEL DA SILVA
(Faculdade Doctum de Serra)

Prof. Esp. MARCELO ROBERTO SARCINELLI
(Faculdade Doctum de Serra)

FATORES QUE INFLUENCIAM A MOTIVAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO¹

PINHO, Keila Camilo²

RESUMO

O principal objetivo é identificar quais são os fatores que mais influenciam a motivação no ambiente de trabalho dentro de uma UTI Neonatal e Pediátrica, localizada nas dependências do Vitória Apart Hospital, no município de Serra, ES. Como método de trabalho será utilizado os referenciais teóricos que nos nortearão em toda a elaboração e na maneira como será conduzido o estudo de caso, pois assim poderemos fazer a comparação da teoria e a realidade estudada. Para agregar mais embasamento ao estudo, iremos abordar a importância da área de gestão de pessoas de maneira estratégica; como o recrutamento, a remuneração, benefícios, treinamentos, a gestão do conhecimento, as comunicações internas estão totalmente interligadas entre si e a maneira como são implantados podem identificar as características de um recurso humano tradicional ou estratégico. Após o estudo de caso realizado, de acordo com os dados levantados, a partir de uma pesquisa prévia, onde os colaboradores escolheram um fator que mais o motivasse, foi identificado que os benefícios financeiros são para a equipe da Perinatal Vitória o maior fator motivacional e que o setor de Recursos Humanos precisa ser mais estratégico; a comunicação interna e os treinamentos precisam ser aperfeiçoados, sendo estas mudanças importantes que servirão de base para estudos futuros.

Palavras-Chave: Gestão de pessoas, Motivação, Recursos Humanos.

FACTORS THAT INFLUENCE MOTIVATION IN THE WORK ENVIRONMENT

ABSTRACT

The main objective is to identify which are the factors that most influence motivation in the work environment within a Neonatal and Pediatric ICU, located on the premises of Vitória Apart Hospital, in the municipality of Serra, ES. As a working method, the theoretical frameworks that will guide us throughout the elaboration and in the way the case study will be

¹O presente texto corresponde ao Trabalho de Conclusão de Curso de Administração e foi produzido como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração.

²Administração da Faculdade Doctum de Serra turma 2020/1. E-mail da autora: keilacamilo@hotmail.com

used will be used, as this way we will be able to compare the theory and the studied reality. To add more foundation to the study, we will address the importance of the people management area in a strategic way; such as recruitment, remuneration, benefits, training, knowledge management, internal communications are totally interconnected and the way they are implemented can identify the characteristics of a traditional or strategic human resource. After the case study carried out, according to the data collected, from a previous survey, where employees chose a factor that motivated them the most, it was identified that the financial benefits are for the Perinatal Vitoria team the biggest motivational factor and that the Human Resources sector needs to be more strategic; internal communication and training need to be improved, these important changes being the basis for future studies.

Keywords: *People management, Motivation, Human Resources*

1. INTRODUÇÃO

Administrar no mundo atual é poder entender e conceituar habilidades, ações, inteligência, normas e principalmente o comportamento humano. Sendo assim, a base desse trabalho é ressaltar a importância do desenvolvimento e a motivação da sua equipe, sabendo que esses são fatores que irão fazer toda a diferença para a melhora do trabalho (LIRA; TARTARI; REGINALDO, 2016).

A identidade organizacional é um desafio e não tem uma única definição. Ela é o elemento central, duradouro e distintivo da entidade (FREIRE, 2016).

Aumentar o poder de mercado e maximizar os lucros, gerando grandes mudanças organizacionais e comportamentais (NOGUEIRA; SILVA, 2015).

A valorização dos colaboradores nas organizações assume relevância especial na atual era do conhecimento e em tempos de competitividade recrudescente (FIUZA, 2016).

O objetivo da escolha desse tema é ressaltar que desenvolver a parte motivacional dentro da empresa, ouvir a equipe, reconhecer o funcionário, tanto financeiramente como no pessoal, são os diferenciais competitivos para o sucesso. Ter um ambiente tranquilo estimula a capacidade de transmitir e transferir conhecimentos, criar novas ideias, solucionar problemas de forma inovadora. Cada funcionário reage de uma maneira diferente ao processo motivacional e isto deve ocorrer de acordo com o regimento interno da empresa.

A abordagem dos temas do trabalho será distribuída no tópico dois, informando os conceitos de gestão de pessoas, recursos humanos e suas políticas, ressaltando as determinantes do

desenvolvimento de competências, treinamento e desenvolvimento de pessoal; no tópico três faremos considerações gerais sobre gestão e os subsistemas dos Recursos Humanos, como recrutamento e seleção, treinamento, remuneração, benefícios e comunicação interna; no tópico quatro, falaremos sobre motivação e a gestão do conhecimento; o tópico cinco explicará porque a metodologia utilizada será o estudo de caso; no tópico seis serão demonstrados os resultados e discussões dos dados; e, para finalizar, no tópico sete a conclusão e considerações finais do estudo.

Uma das propostas do trabalho é abrir a visão sobre a importância da gestão de pessoas, de saber estimular a sua equipe, de investir em conhecimento e treinamentos e o quanto que a empresa pode crescer quando perceber que investir no ser humano não é um custo e sim a chave para o crescimento conjunto e o quanto pode alavancar o desempenho da empresa, obter lucros e um diferencial de mercado que pode coloca-la muito a frente de seus concorrentes.

2. GESTÃO DE PESSOAS / RECURSOS HUMANOS

Definem-se Recursos Humanos como a função que norteia, segundo Toledo (1986, *apud* Pedro, 2015, p. 82) da seguinte maneira:

Um conjunto de princípios, estratégias e técnicas que visa contribuir para a atração, manutenção, motivação, treinamento e desenvolvimento do patrimônio humano de qualquer grupo organizado. Seja este grupo, ou organização, pequeno ou grande, seja privado ou público, desempenhe ele atividades de trabalho, de lazer, ação política ou religiosa.

Como é muito amplo o significado e a importância dos recursos humanos em seus princípios, estratégias e técnicas vinculadas às organizações produtivas de trabalho vão ressaltar quais são as principais responsabilidades, preocupações e atividades da área (PEDRO, 2015).

Alguns dos principais desafios dos profissionais que trabalham direta ou indiretamente na gestão de pessoas é perceber que ele é um gestor de pessoas, e para desempenhar bem essa função precisa ampliar seus conhecimentos e usar de gentileza ao lidar com as pessoas, para que a equipe se envolva nos projetos da empresa e com isso percebamos o quanto é importante que se conheça os princípios básicos dos recursos humanos (PEDRO, 2015).

Planejar, organizar, desenvolver, coordenar e controlar são os pilares de uma boa gestão dos recursos humanos, pois além de promover o crescimento da empresa busca cooperar para que seus colaboradores também possam alcançar os objetivos individuais relacionados direta ou indiretamente com o trabalho (MAGIROSKI *et al*, 2017).

Um conjunto de princípios, estratégias e técnicas que visa contribuir para a atração, manutenção, motivação, treinamento e desenvolvimento do patrimônio humano de qualquer grupo organizado (MAGIROSKI *et al*, 2017).

Para se agregar qualidade e excelência, tanto no processo produtivo, quanto no produto final é indispensável que a comunicação seja clara e que os valores da empresa sejam de conhecimento de todos (SILVA; OLIVEIRA; AQUINO, 2016).

Reconhecer a importância do fator humano para o bom desempenho das organizações requer um modelo de gestão de pessoas compatível com os objetivos que se deseja alcançar (SCHMIDT; KRAWULSKI; MARCONDES, 2013).

Para que sejam atendidas as exigências, cada vez maiores, dos clientes é necessário que os modelos de gestão sejam sempre atualizados para que a organização consiga se manter competitiva no mercado e se diferenciar dos concorrentes e nesse sentido a gestão de pessoas tem um papel importante para a criação de estratégias para aumentar a capacitação de sua equipe (FIUZA, 2016).

A criação da gestão de recursos humanos, não somente foi motivada pelas origens econômicas, mas fundamentalmente políticas, contraditórias, portanto a própria concepção da organização como sistema de relações de trabalho (MAGIROSKI *et al*, 2017).

Antigamente o cuidado com os funcionários não era o foco das organizações. Eles eram vistos como máquinas que estavam ali para serem comandados pelos seus superiores e para aumentarem a produção da empresa. A direção não podia se envolver emocionalmente se preocupando com o lado humano (MAGIROSKI *et al*, 2017).

Os trabalhadores deveriam apenas obedecer às ordens recebidas sem questionamentos. Seu gestor era responsável em cumprir as metas traçadas e sua preocupação era somente com os objetivos da empresa e não se importava com as pessoas. Era um estilo rotinizado em funções e competências determinadas por regras (MAGIROSKI *et al*, 2017).

Somente o lado profissional era importante, tinha que trabalhar como se fosse uma máquina e sua postura não podia se alterar em relação ao seu trabalho, pois em nenhum momento o seu lado pessoal era levado em consideração, apenas eram feitos ajustes nos processos para que as metas fossem alcançadas (MAGIROSKI *et al*, 2017).

Na década de 1920 e começo da década de 1930, essa visão começou a mudar. O lado humano passou a ser visto como um fator importante dentro da empresa e através de estudos realizados

constatou a influência desses fatores no produto final do trabalho (MAGIROSKI *et al*, 2017).

As ferramentas de comunicação, motivação e liderança passaram a ser implantadas nas relações com os funcionários, no qual o lado pessoal passou a ser importante, valorizando as relações humanas no trabalho. Perceberam que essa mudança de visão juntamente com o avanço da tecnologia promoveria o aumento da produção (MAGIROSKI *et al*, 2017).

Uma boa gestão de pessoas é imprescindível para que a empresa se mantenha competitiva. A valorização do lado humano ajuda a promover um desempenho melhor da equipe. A administração de recursos humanos foi substituída por gestão de pessoas, pois o funcionário não pode ser visto como um recurso da empresa, comparado a algo material (SCHMIDT; KRAWULSKI; MARCONDES, 2013).

Já em contrapartida, a gestão de pessoas busca estimular os funcionários para que ele desempenhe a sua função da melhor maneira e com isso a empresa alcance as metas desejadas (SCHMIDT; KRAWULSKI; MARCONDES, 2013).

Conseguir colocar em prática todo o conhecimento das competências nas organizações é um grande desafio, pois o cenário e as exigências do mercado mudam frequentemente e para acompanhar essa evolução, a busca pelo conhecimento também precisa ser uma constante na empresa (LIMA; SILVA, 2015).

O foco da empresa tem que ser no indivíduo, no coletivo e na organização, esses são os resultados da aprendizagem e desenvolvimento de competências nas organizações e que vão sendo aperfeiçoados, vinculando à efetividade, ao desempenho econômico-financeiro e à competitividade (LIMA; SILVA, 2015).

Nas organizações públicas, ao contrário, o desenvolvimento dos servidores está vinculado à efetividade na mobilização de recursos e na prestação de serviços direcionados para o interesse público e o bem-estar social (LIMA; SILVA, 2015).

Proatividade, habilidade para trabalhar em equipe, capacidade de adaptação, criatividade, pensamento crítico e familiaridade com as tecnologias da informação são requisitos importantes para oferecer um produto ou serviço diferenciado ao seu público alvo (LIMA; SILVA, 2015).

O sistema de gestão por competências é um dos instrumentos da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, pois preza que seja dentro da lei, melhore o desempenho da empresa, contribua também na questão social e permita identificar onde estão as falhas que precisam ser corrigidas para que o processo seja aperfeiçoado (LIMA; SILVA, 2015).

A gestão por competências tem recebido vários direcionamentos. Pode ser voltada, entre outros, para competências individuais, organizacionais e coletivas (LIMA; SILVA, 2015).

A gestão de pessoas estimula que o funcionário se sinta bem, que promova além do crescimento profissional, a sua realização como pessoa e assim possa contribuir para alcançar os objetivos da empresa (MELO; FERREIRA; MENDES, 2011). Por isso o treinamento deve ser constante. Proporciona conhecimento para um melhor relacionamento entre a equipe e facilita na tomada de decisões em todas as áreas de sua vida e o desenvolvimento é em longo prazo (BAGATTOLI; MULLER, 2016).

O maior bem de uma empresa são seus colaboradores, ou seja, não é o serviço ou o produto que valoriza a empresa, mas sim, quem executa o serviço ou participa do processo do produto que faz a diferença (BAGATTOLI; MULLER, 2016).

Não é fácil vencer as diferenças que existem dentro de uma equipe, pois cada um tem a sua individualidade. Mas é necessário aprender a conviver em grupo, onde cada um tem a sua importância dentro do processo e os resultados precisam ser atingidos (BAGATTOLI; MULLER, 2016).

Dessa maneira, conclui-se que:

É necessário que haja contínuo aperfeiçoamento do capital humano, visando manter os processos da empresa eficientes e eficazes, o que demanda mão de obra qualificada. Quanto maior for o nível do treinamento, melhor será o resultado obtido (BAGATTOLI; MULLER, 2016, p. 108).

Vale lembrar que, o treinamento é de responsabilidade da organização, porém, a carreira profissional é de responsabilidade única do indivíduo (BAGATTOLI; MULLER, 2016).

As pessoas precisam ser multi funcionais e receptivas às constantes mudanças que possam ocorrer onde trabalha. Isso requer uma mudança de postura e a necessidade de aprendizado contínuo. É um processo demorado e árduo, mas que promoverá um crescimento profissional e diferenciado dentro da organização (BAGATTOLI; MULLER, 2016).

No momento das contratações é importante avaliar o perfil do funcionário para identificar em qual setor ele se identifica melhor na empresa (BAGATTOLI; MULLER, 2016).

Para que o treinamento atinja os resultados esperados é muito importante que exista o interesse do funcionário em participar, que compreenda a sua importância dele para o seu crescimento. O indivíduo reconhece que quando evolui profissionalmente se desenvolve no âmbito pessoal (BAGATTOLI; MULLER, 2016).

A motivação é algo pessoal e pode variar para cada pessoa, seja ela consciente ou inconsciente, interna ou externa (BAGATTOLI; MULLER, 2016).

O comprometimento organizacional e por esta razão deveria ser visto como um importante alvo para os gestores, principalmente os que se voltam para a gestão de pessoas (JESUS; ROWE, 2015).

3. GESTÃO ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS E SEUS SUBSISTEMAS

A visão sobre a importância do setor de recursos humanos vem se modificando com o passar do tempo e iremos explicar melhor sobre seus subsistemas: O Treinamento e Desenvolvimento é uma das atividades dos gestores dos recursos com o objetivo de capacitar a equipe de todas as áreas. O subsistema de Recrutamento e Seleção é um processo responsável em agregar à empresa novos funcionários, que sejam o diferencial levando em consideração a sua experiência profissional, seu comportamento e como se interage ao perfil da instituição. A Remuneração é a soma do salário com outros benefícios, como horas extras, adicional noturno, gratificações, insalubridades entre outros e a Comunicação Interna tem como objetivo principal manter os colaboradores bem informados sobre os objetivos, processos e informações relevantes sobre a empresa.

Durante muito tempo, o setor de Recursos Humanos (RH) era visto apenas como suporte operacional. Mesmo se importando no quanto a gestão de pessoas era um fator importante, não era visto como um setor que pudesse ser mais participativo nas estratégias e agregasse mais valor à empresa. Com o tempo, a visão estratégica se amplia e percebe o quanto que todos os setores precisam estar interligados sendo o RH uma peça fundamental para esse alinhamento (GUTIERREZ, 1991).

As empresas tradicionais, que se importavam em apenas saber o que fazer se diferenciam das novas organizações que hoje se importam em saber por que fazer, pois estão buscando elaborar estratégias para isso, como uma forma de alcançar suas metas. E o RH também está englobado nesse processo, pois a sua visão tem que ir além do modelo de departamento (OLIVEIRA; OLIVEIRA, 2011).

A área de centro de custos perdeu espaço para centro de oportunidades e resultados e esse foi o marco na transformação da gestão de RH Tradicional para estratégica. A busca pelos resultados superou as atividades tradicionais e, desenvolver as competências necessárias para se manter concorrente no mercado competitivo, passou a ser o seu papel.

O pensamento sobre a gestão de pessoas pode ser citado da seguinte maneira:

Para se alcançar essa meta, existem quatro meios que a gestão de pessoas pode contribuir nesse processo: 1) tornar-se um parceiro na execução da estratégia, verificando se as características da organização estão de acordo com as metas traçadas. 2) tornar-se um especialista administrativo, otimizando todos os processos em todos os segmentos. 3) tornar-se um defensor dos funcionários, que intercederá por eles junto a direção, promovendo uma troca de confiança e resultados para a empresa. 4) tornar-se um agente de mudanças: promovendo a inovação e despertando a consciência da importância do comprometimento de cada colaborador dentro da empresa (ULRICH, 2000 *apud* SOVIENSKI; STIGAR, 2008, p. 53).

A gestão de recursos humanos (GRH) especiais se difere das práticas da gestão de recursos comuns, pois possuem habilidades diferenciadas e porque promovem um melhor desempenho da empresa, através da motivação, oportunidade e autonomia ofertada ao colaborador, utilizando suas competências desenvolvidas em prol da organização (OLIVEIRA; OLIVEIRA, 2011).

A maneira como é feita o gerenciamento de pessoas na empresa é o que define se o GRH será operacional ou estratégico. As circunstâncias internas e externas vivenciadas pela empresa, interferem no domínio, na forma e maneira de cada uma das práticas da GRH.

E por isso é muito importante, do ponto de vista organizacional, que se promova de forma constante a motivação, o compromisso e a satisfação dos colaboradores. Quanto mais a equipe, através do aperfeiçoamento dos processos organizacionais, se sinta valorizada, irá desempenhar suas funções com mais compromisso e competência e a empresa conseguirá alcançar os resultados desejados e procurados (TAMAYO; ABBAD, 2006).

O processo de recrutamento, uma das responsabilidades do setor de Recursos Humanos, na gestão de pessoas, busca alinhar as necessidades da empresa com o perfil do candidato escolhido, que no início se mostra bem importante uma boa comunicação para que haja essa adequação (MOREIRA, 2017).

O recrutamento pode acontecer de forma interna, cuja vaga pode ser preenchida por funcionários que já trabalham na empresa, ou de forma externa, buscando fora o profissional que se deseja. Uma vez feita essa escolha, podemos utilizar a relação interna dos próprios funcionários, mídia, outras empresas, indicações, agências de trabalho, como meios para divulgação da vaga e para alcançar um profissional que preencha as características ideais para a função (MOREIRA, 2017).

Importante ressaltar que não se deve exigir muitos requisitos indispensáveis para a escolha do

candidato, pois essa atitude pode implicar a perda de um bom profissional que pode ser lapidado com o tempo através dos treinamentos oferecidos e com sua força de vontade de aprender e colaborar para o bom desempenho de sua função (MOREIRA, 2017).

Quando se tem uma gestão de pessoas de maneira eficiente, ajuda muito a evitar que aconteçam fenômenos negativos à empresa, como por exemplo o alto Turnover, um termo em inglês que define a entrada e saída de funcionários da empresa, independente de ter sido por escolha própria ou decisão da empresa, conhecido também como Rotatividade, um fator que requer atenção, que precisa ser bem administrado na organização (SOVIENSKI; STIGAR, 2008).

A palavra remuneração remete a ideia de recompensa ou gratificação, do latim remuneratio. A palavra salário, por sua vez vem do latim salarium, que se remete a parte do soldo pago aos soldados romanos em sal.

Art. 458- Além do pagamento em dinheiro, compreende-se no salário, para todos os efeitos legais, a alimentação, habitação, vestuário ou outras prestações “in natura” que a empresa, por força de contrato ou de costume, fornece habitualmente ao empregado. Em caso algum será permitido o pagamento com bebidas alcoólicas ou drogas nocivas (CLT/2015).

Lembrando que salário e remuneração não são a mesma coisa. Salário é o que o funcionário recebe pelo serviço prestado, já a remuneração é a soma do salário mais outros benefícios, tal como hora extra, insalubridade, adicional noturno entre outros.

Temos vários tipos de remunerações: Remuneração Fixa é aquela que existe uma padronização de valor para funcionários que executam a mesma função e que é acordada entre empresa e funcionário no momento da contratação (SABINO; CUNHA, 2016).

Remuneração Variável é um valor acordado pelo serviço que será prestado e pelos benefícios que irá proporcionar para a empresa (SABINO; CUNHA, 2016).

Remuneração direta é aquela cujo salário estará vinculado a avaliação do cargo e o desempenho do profissional (SABINO; CUNHA, 2016).

Remuneração Indireta é a soma da remuneração direta mais outros benefícios como vale transporte, alimentação, refeição, assistência médica ou odontológica, entre outros (SABINO; CUNHA, 2016).

Remuneração Básica é um pagamento fixo, também conhecido como remuneração total (SABINO; CUNHA, 2016).

Remuneração por Senioridade é aquela que visa reconhecer e fidelizar o trabalho de

funcionários com muito tempo de trabalho na empresa (SABINO; CUNHA, 2016).

Remuneração por performance ou por desempenho dependerá de como o funcionário se esforçou para alcançar e atingir as metas da empresa e passa a ter direito na participação dos lucros (SABINO; CUNHA, 2016).

Remuneração por Competência remunera os colaboradores por seus atributos, conhecimentos, habilidades e qualidades interpessoais (SABINO; CUNHA, 2016).

Remuneração funcional é aquela onde o funcionário se limita a fazer somente o que descrito para a sua função e todos que fazem as mesmas tarefas recebem o mesmo salário (SABINO; CUNHA, 2016).

Remuneração por resultados é definida pelas metas (SABINO; CUNHA, 2016).

Remuneração por Habilidade prioriza como o colaborador utiliza suas habilidades para desempenhar suas tarefas e responsabilidades, indo além de apenas executar seu trabalho. (SABINO; CUNHA, 2016).

Remuneração estratégica é um plano de benefícios e aposentadoria que a empresa realiza para recompensar os funcionários que se adaptaram a realidade organizacional (SABINO; CUNHA, 2016).

O treinamento de pessoal é um sistema composto da seguinte maneira:

Treinamento de pessoal é um sistema composto de três elementos: avaliação de necessidades, planejamento e avaliação. Devido à exigência de rápida aprendizagem e aos altos investimentos em treinamento, a avaliação passou a ser uma ação relevante com finalidade de aumentar a eficiência e eficácia dos sistemas instrucionais. A avaliação de treinamento é um conjunto de atividades, métodos e princípios utilizados para a validação de informações acerca da efetividade de um dado sistema. A avaliação representa importante papel, uma vez que é o principal responsável pela retroalimentação do sistema instructional (TAMAYO; ABBAD, 2006, p. 11)

O treinamento de pessoal é um investimento que as empresas vêm utilizando muito, mas se não for feito um estudo de como deve ser feito e aplicado de acordo com as necessidades da empresa, resultará apenas em perda de tempo e dinheiro.

O autoconceito consiste em analisar como uma pessoa se auto avalia, como se sente, levando em consideração os seus valores, costumes, crenças, comportamentos, sua maneira de reagir diante de determinadas situações e as mudanças e como isso implica no desempenho de sua função e implicam diretamente na relação com os demais colaboradores. Se importando com as opiniões das pessoas de como se sentem em relação ao apoio e treinamentos recebidos no

seu ambiente de trabalho, respeitando a sua percepção de suporte à transferência. E ao longo prazo, poderemos analisar como os treinamentos contribuíram para elevar o desempenho, comportamento, atitudes e a motivação da equipe.

A comunicação interna, conhecida também como um fator de endomarketing para sua efetivação, é o que realmente assegura uma boa qualidade nas empresas e para que isso aconteça é de extrema importância que a comunicação entre a empresa e sua equipe seja a melhor possível (ALMEIDA, 2013).

Sobre a busca pelo comprometimento do colaborador cita-se o seguinte:

[...] toda organização busca implícita ou explicitamente o comprometimento de seus funcionários e um dos caminhos para alcançar tal objetivo é a comunicação interna. A investigação realizada por esses autores revela que existe uma significativa relação entre a forma com que uma organização interage e se comunica com seus funcionários e as atitudes e o comprometimento destes em relação a ela (ALMEIDA, 2013, p.91).

Ressaltando que no marketing interno a empresa busca conscientizar como seus funcionários devem se comportar diante dos seus clientes externos. O endomarketing, esse olhar para dentro, enfatiza a busca de como cada um pode melhorar a si mesmo e como isso implica diretamente no desempenho de suas funções e conseqüentemente nos resultados almejados pela empresa.

Uma ferramenta muito importante nesse processo é a comunicação interna e que a cada dia tem ganhado mais importância e que pode ser descrita da seguinte maneira:

“A comunicação nas organizações é o processo através do qual as pessoas que nelas trabalham procedem ao ‘intercâmbio’ de informações dentro de uma empresa ou repartição, tendo em vista a sua maior eficácia” (ALMEIDA, 2013, p.92).

Observa-se a importância do recrutamento da seguinte maneira:

Sendo assim, “[..] não basta recrutar talentos ou mesmo desenvolvê-los se a organização não mantiver uma política adequada de reconhecimento capaz de reter estes talentos e mantê-los atualizados quanto aos seus conhecimentos e competências” (MOREIRA, 2017, p. 57).

4. A MOTIVAÇÃO E A GESTÃO DO CONHECIMENTO

O significado da palavra motivação no Dicionário Online de Português é descrita da seguinte maneira:

“Ato ou efeito de motivar, de despertar o interesse por algo: os elogios serviram de motivação para melhorar. Reunião das razões pelas quais alguém age de certa forma; processo que dá

origem a uma ação consciente.”

O significado da motivação é definido por Silva (2010, p. 7) como:

A motivação é algo que vem de dentro, é uma combinação da palavra motivar, quando se dá o motivo mais o sufixo ação, que quer dizer movimento. É algo que varia de cada ser humano, que depende das suas necessidades e objetivos pessoais, e o fator motivação o impulsiona a adequar seu comportamento para alcançar seus objetivos.

As pessoas normalmente vão ampliando e modificando suas necessidades com o passar do tempo. Começamos com as necessidades fisiológicas, que são alimentação, moradia, sexo. Depois surgem as necessidades de segurança, onde se procura um ambiente de segurança pessoal e para a família. Em terceiro as necessidades sociais, onde se almeja um bom relacionamento com as pessoas à sua volta. Prosseguimos com as necessidades de estima onde queremos o reconhecimento e prestígio. E o topo mais alto é a necessidade de auto realização, na qual se busca a realização máxima do potencial individual (GOMES; MICHEL, 2007).

Desenvolveu-se a teoria de motivação no trabalho, em que os fatores higiênicos e os motivacionais são importantes para a motivação no cargo. Os fatores higiênicos são as condições físicas do local onde se trabalha, a remuneração, os benefícios, o tipo de relacionamento interpessoal, mas não são os principais fatores que possuem a capacidade de motivar fortemente os funcionários, eles apenas cooperam para evitar o descontentamento. Já os fatores motivacionais são mais específicos aos deveres vinculados ao cargo que executa e que realmente está ligada a satisfação, aumentando a qualidade e a produtividade, pois proporcionam o crescimento e a realização pessoal e profissional (GOMES; MICHEL, 2007).

Segundo Maslow "Quanto mais saudáveis nós somos emocionalmente, mais importantes se tornam nossas necessidades de preenchimento criativo no trabalho. Ao mesmo tempo, menos nós toleramos a violação de nossas necessidades para tal preenchimento." (*apud* GOMES; MICHEL, 2007, p.2).

É importante que a motivação dos profissionais conciliada a um ambiente satisfatório, possa promover um aumento da quantidade e valor do cliente, reduzindo os custos com a produção e o tempo gasto para realiza-la. O processo de mudanças aceleradas em todos os aspectos: político, econômico, social, tecnológico tem gerado mudanças na maneira como as organizações lidam com seus recursos humanos e como sua postura e comportamento tem impactado no trabalho realizado (MAGIROSKI *et al*, 2017).

O colaborador é o primeiro cliente interno da empresa, pois ele conhece bem o produto ou o

serviço que é ofertado e sua opinião é essencial, pois através dela poderemos ter uma noção de como nosso público irá reagir diante do que será oferecido e como será sua aceitação (SILVA; OLIVEIRA; AQUINO, 2016).

A motivação no trabalho está ligada diretamente com a gestão do conhecimento. Os funcionários que trabalham motivados aplicam seus conhecimentos nas funções que executam e isso é um diferencial que impulsiona a gestão do conhecimento e uma maneira de cooperar para que a empresa permaneça no mercado que se encontra cada vez mais competitivo.

Promover um ambiente de trabalho agradável, sem conflitos, estimular a busca pelo conhecimento são atitudes que cooperam para aumentar o desempenho profissional e essa é uma das tarefas da gestão de pessoas. Com isso as organizações geram vantagens competitivas no mercado que atuam, compartilham conhecimento e aprimoram seu potencial (KRAUSE; WILLERDING; LAPOLLI, 2016).

Com o acelerado crescimento competitivo das empresas, notou-se o quanto o conhecimento faz a diferença e se tornou um diferencial. Não temos como sobreviver sem a busca pelas inovações e sem priorizar a importância da gestão de conhecimento (NETO, 2012).

A gestão de conhecimentos importantes dentro da organização não busca que ele seja apenas individual, mas que seja disseminado a todos que fazem parte da empresa, onde a tecnologia é uma ferramenta fundamental para que as informações sejam acessíveis a todos (NETO, 2012).

“É claro que não se pode saber tudo o que as pessoas sabem, por que elas mesmas sabem mais do que conseguem expressar, e na maioria das vezes não conseguem avaliar os limites dos seus conhecimentos” (NETO, 2012, p. 97).

“Criatividade, qualificação profissional, investimento em pesquisas e marketing são estratégias necessárias para conseguir sobreviver e buscar novos mercados” (MOHAMMED, 1999, p. 112).

“Os processos e o desempenho das organizações são construídos através de ações coletivas que são realizadas por pessoas e se consolidam através de relações de cooperação e interação” (SILVA; RUAS, 2016, p. 252).

“De fato, os resultados de uma organização dependem de conjuntos de atividades de natureza coletiva, atividades essas que podem ser realizadas tanto nos níveis operacionais, quanto nos estratégicos” (SILVA; RUAS, 2016, p. 252).

E aliado à gestão de conhecimento, temos a motivação, a qualidade de vida e a satisfação do

funcionário com a função que executa como fatores que devem ser analisados pela empresa a fim de se obter maior índice de produtividade, priorizando que o lado humano é o que precisa mais ser estimulado e com isso podemos entender que a qualidade de vida nas organizações consiste em satisfazer o ser humano em primeiro lugar e isso implicará diretamente na maneira como desempenhará suas atividades (CARVALHO *et al*, 2013).

A motivação exerce um papel importante para a realização das atividades funcionais dentro da empresa, pois afeta a qualidade de vida e o comportamento do funcionário, pois o colaborador quando se sente motivado, ele fica mais disposto para desempenhar suas funções. Então investir no funcionário, proporcionar mais satisfação e motivação faz com que o mesmo aumente sua produtividade e o seu comprometimento, além de propiciar um ambiente de trabalho mais harmonioso, é uma meta onde os interesses tanto do colaborador quanto da empresa são atingidos (CARVALHO *et al*, 2013).

Reformulação dos cargos e funções, tornando-os mais atrativos e produtivos, priorizar a participação do funcionário nesse processo, sem se esquecer também das variáveis organizacionais, comportamentais, ambientais, independente do nível de hierarquia que ocupa, atribuindo responsabilidades e autonomia, são técnicas que ajudam a empresa a melhorar a qualidade de vida do funcionário no trabalho e a sua produtividade na empresa, consequentemente (CARVALHO *et al*, 2013).

O modelo de Walton, apenas citado como um referencial teórico para nos ajudar a entender mais sobre o assunto abordado e não como base para o estudo de caso, estabelece alguns critérios interessantes: a) Compensação justa e adequada: quando se faz uma comparação interna sobre as funções e os salários recebidos e também externamente comparando outros salários pagos na mesma função, b) Condições de Trabalho: avaliam as condições gerais sobre a jornada de trabalho, c) Uso e Desenvolvimento pessoal e profissional: quando o funcionário coloca em prática todas as suas habilidades e conhecimentos, d) Oportunidade de crescimento e desenvolvimento pessoal e profissional: quando a empresa oferece essa possibilidade, e) Integração Social na organização: quando não há distinção, se preza pela harmonia e respeito, f) Constitucionalismo: cumpre as leis trabalhistas, g) O trabalho e espaço total de vida: verifica se há equilíbrio entre a vida pessoal e profissional, h) Relevância social da vida no trabalho: a responsabilidade social da empresa na sociedade (CARVALHO *et al*, 2013).

E para ajudar na aplicação desses critérios contamos com uma liderança baseada na motivação, que utiliza o meio da comunicação humana para influenciar as pessoas para atingir os objetivos

traçados. Três fatores são relevantes para uma boa liderança: pessoas, poder e influência. O líder tem que envolver seus liderados, de maneira que fique clara essa subordinação, mas que utilize do poder de seu cargo de maneira a incentivar sua equipe a aumentar a produção e a se dedicar mais e utilizar a teoria da motivação é uma boa alternativa para que os gestores atendam aos desejos dos funcionários e também aumente os lucros da empresa. Pois estamos vivendo em um momento de muita concorrência e para se manter nesse mercado é muito importante que a empresa se utilize de premiações, mudança de funções, disputas internas, para motivar e promover um maior comprometimento dos colaboradores (CARVALHO *et al*, 2013).

A motivação é algo individual e que precisa seguir a mesma direção dos objetivos da empresa e para direcionar a intensidade e qualidade dos resultados dessa motivação para o bom desempenho da instituição, o papel do gestor é promover essa melhoria na sua equipe (CARVALHO; PALMEIRA; MARIANO, 2012).

Para analisar as visões de um gestor em como promover a motivação em sua equipe, iremos relatar três abordagens diferentes. A Abordagem Tradicional da motivação, onde os funcionários são estimulados a produzir em troca de benefícios salariais exclusivamente, temos a Abordagem das relações humanas que prioriza o lado humano, as necessidades sociais da motivação, a maneira como são tratados pelos seus superiores e para finalizar a Abordagem dos Recursos Humanos que enfatiza que o lado social e econômico precisam ser satisfeitos e que tanto o gestor e o colaborador possuem papéis importantes na organização (CARVALHO; PALMEIRA; MARIANO, 2012).

5. METODOLOGIA

Como método de trabalho foi realizado a revisão teórica através das citações de diversos autores em relação ao tema abordado e em cada passo citado no caminho da estrutura do texto.

O estudo de caso foi escolhido porque o tema de estudo não pode ser separado do seu contexto natural e apresentam obstáculos de quantificação, problemas ligados à pesquisa social que não permitiria que pudesse controlar os resultados de forma direta e precisa e por ser um método válido em pesquisas sociais, principalmente em estudos organizacionais (SENGER; CUNHA; SENGER).

Inicialmente a metodologia era utilizada da seguinte maneira:

A metodologia era aplicada para estudos na área de medicina e psicologia para se estudar detalhadamente uma doença e sua patologia. Depois se estendeu para as ciências sociais, para se estudar uma organização, uma comunidade,

uma mudança política ou algum outro acontecimento importante. A metodologia do estudo de caso vai muito além de uma escolha metodológica, é uma escolha de um assunto a ser analisado (VENTURA, 2007, p. 384).

O estudo de caso para identificar os fatores que influenciam a motivação no ambiente de trabalho é o mais indicado, pois permite organizar as informações, defender o assunto analisado, pesquisar de forma unitária ou coletiva as características mais importantes (VENTURA, 2007).

É uma estratégia de pesquisa simples, específica e bem demarcada. Trata-se de um estudo único, singular, que trará resultados específicos da UTI Neonatal e Pediátrica sendo descrito sobre sua realidade.

É um estudo sucinto, levando em consideração poucas questões, as mais relevantes e importantes, para ajudar a identificar esses fatores que mais contribuem para elevar a motivação da equipe.

Para se compreender a escolha do estudo de caso, observa-se:

Nesse sentido, o estudo de caso surge como um “método de pesquisa hábil e sensível em analisar um fenômeno dentro do seu contexto mais amplo, em situações onde esta inserção traga reais benefícios à pesquisa, o estudo de caso é preferido frente à possibilidade de aprofundamento da pesquisa permitindo a análise dos pormenores de um dado objeto.” (FARINA, 1997, *apud* SENGGER; CUNHA, SENGGER, 2004, p. 7).

As referências bibliográficas são de extrema importância, pois nos ajudam com embasamento e teorias que nos norteiam no estudo de caso, onde tentaremos comprovar a parte teórica com a realidade vivenciada, nos auxiliando na elaboração, desenvolvimento e conclusão do estudo de caso. E o mais interessante é que no final da pesquisa poderemos analisar como cada caso é peculiar, cada processo é específico daquele lugar e como os comportamentos podem ser diferentes e variar dependendo do lugar ou da empresa estudada, nos servindo de comparações e até mesmo para futuros estudos de como podemos elaborar estratégias para melhorar os tópicos identificados (VENTURA, 2007).

A flexibilidade da pesquisa, a liberdade de analisar os problemas de diversas maneiras, a simplicidade, liberdade para usar a criatividade e a imaginação no momento do estudo e se adequar diante das dificuldades que podem surgir no decorrer do estudo de caso, identificar novas descobertas para futuros estudos são algumas das vantagens levantadas na escolha dessa metodologia de pesquisa (SENGER; CUNHA; SENGGER, 2004).

6. RESULTADOS E DISCUSSÃO DOS DADOS

O estudo de caso foi realizado na Clínica Perinatal Vitoria LTDA, localizada na Rod Br 101 Norte, KM 2,38, S/N, Boa Vista II, Serra – ES. Trata-se de um setor de internação de UTI (Unidade de Tratamento Intensivo) Neonatal e Pediátrica, que fica dentro do Vitória Apart Hospital. Atividades de atendimento hospitalar, exceto pronto-socorro e unidades para atendimento a urgências, é a sua atividade econômica principal.

Para conhecer um pouco melhor a empresa estudada, seguem algumas informações que foram retiradas do site perinatalvitoria.com.br. “A Perinatal Vitória é pioneira em UTI Neonatal e Pediátrica privada no Espírito Santo. Referência também em municípios vizinhos de outros estados pela capacidade de cuidar dos bebês prematuros com excelência técnica, segurança e afeto. Equipe formada por especialistas em Pediatria e Neonatologia, além de profissionais qualificados que contribuem para o bem-estar das famílias e dos bebês. Criada em 1990 e em 2001, a Perinatal atua integrada à maternidade do Vitória Apart. Conhecida pela excelência em disponibilizar cursos, palestras e outros serviços que ajudam as famílias a entenderem melhor a gravidez, vivendo essa fase com tranquilidade, segurança e informação. Além do trabalho na UTI, nossa equipe é responsável pela assistência pediátrica de todos os bebês que nascem no hospital. Com essa atuação integrada das equipes da Perinatal e da Maternidade na melhor infraestrutura do Estado, proporcionam segurança e conforto à mãe e ao bebê no momento do parto”.

Inicia-se o estudo conhecendo como é formada a equipe de profissionais da empresa, que hoje é composta no total de setenta e dois funcionários, com apenas dois homens e o restante são mulheres, distribuídos em quarenta e duas técnicas de enfermagem, uma farmacêutica, quatorze enfermeiras, um psicólogo juntamente com duas estagiárias de psicologia, uma fonoaudióloga, uma jovem aprendiz, dois auxiliares de farmácia e oito pessoas na parte administrativa. A equipe médica é um serviço terceirizado com mais de trinta médicos capacitados e com especialidade em neonatologia e pediatria. Por se tratar de um serviço de alta complexidade, contamos também com o serviço de fisioterapia, imagem, laboratório, RX, médicos de outras especialidades, entre outros, oferecendo terceirização dos seus serviços para que seja realizado o melhor atendimento ao paciente e a família. A maior parte desses serviços são realizados na beira do leito, dentro da própria unidade da Perinatal, evitando ao máximo o deslocamento do paciente para outro prestador.

A maior parte da equipe se encontra na parte assistencial, nos cuidados ao paciente de forma direta e no período de vinte e quatro horas em todos os dias da semana. Foi observado que o nível de rotatividade de funcionários é baixo em todos os setores de acordo com as informações

repassadas pela contabilidade da empresa e quando ocorre o processo de desligamento é mais por opção do funcionário do que diretamente da empresa e os motivos na maior parte estão ligados à motivos pessoais e não profissionais, o que acontece em especial quando as funcionárias se tornam mães e decidem abrir mão da carreira por um período para cuidar exclusivamente dos filhos. E quando há a necessidade de novas contratações, o recrutamento é feito de forma externa, mas contam muito com ajuda da própria equipe interna, em indicar outros profissionais que conheçam ou até mesmo que trabalhem juntos em outro hospital, o que ajuda nesse processo, pois já se conhece um pouco sobre a pessoa e sobre a qualidade do seu trabalho. O processo de recrutamento é acompanhado pelo RH, a coordenadora da equipe de enfermagem e pelo psicólogo, que após analisar os currículos recebidos, agendam a entrevista e escolhem o candidato que melhor se enquadra para a função. Mas também já houve recrutamento interno, onde foram promovidas para a função de enfermeiras, técnicas de enfermagem que se graduaram e tiveram a oportunidade de crescimento dentro do próprio local de trabalho.

O RH tem como suas principais funções: controlar o absenteísmo dos funcionários através do recebimento de atestados e também monitorando o ponto eletrônico, fazendo um acompanhamento do relatório de enfermagem onde são lançadas as informações sobre falta, troca de plantão ou atestado médico, alimentado diariamente pela enfermeira plantonista, folha de pagamento, inclusão dos benefícios, possui um relacionamento constante com a contabilidade, que é um serviço terceirizado, atender e tentar solucionar os problemas ou pedidos trazidos pelos funcionários como mudança do mês de férias, declarações de tempo de serviço e função desempenhada, troca de tipo de acomodação de plano de saúde, inclusão ou exclusão de dependentes, solicitação de novos cartões de alimentação, saúde ou vale transporte quando os mesmos foram perdidos ou danificados, entre outros e cumprir as demandas que são solicitadas pela gerência e direção da Perinatal.

Sobre a remuneração salarial, esta se enquadra na remuneração indireta, na qual os funcionários recebem seus salários de acordo com a função que exercem e possuem também outros benefícios como: vale transporte, plano de saúde e odontológicos pagos integralmente pela empresa, com o direito de incluir os dependentes, descontando o valor do plano no seu contracheque, de acordo com a tabela de preço do convênio; alimentação no restaurante que fica dentro do Vitória Apart Hospital e um cartão de alimentação com um valor fixo mensal que pode ser usado para compras em supermercados.

A Perinatal conta com um setor de qualidade, que é responsável em oferecer os treinamentos à

equipe, em repassar todas as novas informações que vão surgindo em relação à melhoria da qualidade e assistência prestada, que a cada dia vai sendo atualizada e também é norteadada pela CCIH (Cursos para Controle de Infecção Hospitalar), uma parceria importante com esse setor do Vitoria Apart Hospital que trabalham juntos na disseminação e na aplicação de cada normativa da ANS (Agência Nacional de Saúde). Realizam também os treinamentos corretivos, reforçando a importância da checagem das prescrições médicas e lançamento de todos os procedimentos realizados com o paciente no balanço hídrico, procedimentos importantes para a realização da cobrança e para o bom desempenho do setor de faturamento, que se enquadra na parte administrativa. Visando uma melhor qualificação da equipe, a Perinatal também custeia a participação de alguns membros da equipe em congressos que acontecem aqui no estado como em outros que abordam temas relacionados aos serviços oferecidos. O setor de psicologia tem um papel muito relevante, pois contribui também com o processo de humanização hospitalar para o setor e realiza várias atividades paralelas, com intuito de cuidar dos profissionais, primeiramente enfatizando a importância do lado pessoal e como isso pode refletir diretamente no cuidado com o bebê, no relacionamento com os demais colegas de trabalho e com os familiares dos pacientes. Estes também recebem esta atenção e acessoria durante todo o período de internação do seu filho na Perinatal, oferecendo oficinas de artesanatos, conversas coletivas e individuais, promovendo dentro do possível, um bom entrosamento entre todos e a enfrentar esse momento tão delicado.

A Perinatal divulga seu marketing através das ferramentas de facebook (perinatalvitoriaes), instagram (@perinatalvitoria), youtube (perinatalvitoria) e o site próprio (perinatalvitoria.com.br), onde repassa as informações e serviços prestados e também um meio de compartilhar o carinho e as mensagens de agradecimentos recebidas das famílias que tiveram seus filhos internados na Perinatal.

O facebook e o instagram são ferramentas também utilizadas para reforçar aos funcionários sobre algumas mudanças internas, como entregas de atestados, sobre medicina do trabalho, aniversariantes do mês e o whatsapp. Este tem sido um meio de comunicação mais rápido, direto e particular de se repassar informações, do funcionário para a empresa e vice versa, e que em muitos casos são enviadas por email também, para registro interno e devido à formalidade do assunto tratado. E para assuntos coletivos, utiliza-se em paralelo, o quadro de avisos para melhor divulgação, agilidade e conhecimento de todos das informações.

E para ajudar na comprovação de quais são os fatores que influenciam a motivação no ambiente de trabalho da Perinatal Vitoria juntamente com esse estudo de caso, foi realizada uma prévia

de pesquisa interna, que trata a remuneração, benefícios, segurança e estabilidade no trabalho, reconhecimento, status do cargo e bom relacionamento interpessoal, sendo estes os fatores informados para que fosse assinalado o que mais se identificava. Constatou-se, portanto, que cinquenta e quatro por cento da equipe se sente motivada pelos benefícios oferecidos e em segundo lugar veio a remuneração com vinte e oito por cento, segurança e estabilidade com sete por cento, reconhecimento com três por cento, bom relacionamento com um por cento e sete por cento não opinaram.

7. CONCLUSÃO / CONSIDERAÇÕES FINAIS

Administrar pessoas atualmente não tem sido uma tarefa fácil e a cada dia tem exigido mais habilidades e maior participação da equipe para que se consiga alcançar os objetivos desejados.

O processo de recrutamento é uma das responsabilidades do setor de Recurso Humanos e que busca selecionar o perfil que mais se adeque às necessidades da empresa.

O treinamento é algo fundamental e que deve acontecer constantemente, ampliando o conhecimento para que se tomem sempre as melhores decisões e se trabalhe da maneira mais eficiente possível, agregando vantagens em longo prazo e despertando o interesse do colaborador em crescer profissionalmente.

Uma boa comunicação, funcionários motivados, uma liderança atuante, são ferramentas fundamentais para que se cumpram os valores da empresa, acompanhado do avanço da tecnologia. E a comunicação interna é uma boa maneira de se compartilhar as informações dentro da empresa.

Baseado no referencial teórico e no estudo de caso realizado, concluímos que a Perinatal é uma empresa que possui vários benefícios atrativos e que esse é o principal fator motivador para sua equipe seguido pela remuneração. E esses fatores importantes têm contribuído pelo baixo numero de demissões e de novos recrutamentos.

O setor de Recursos Humanos transita do tradicional para o estratégico, porém precisa de maior autonomia e participação nas decisões estratégicas da empresa, que se encontra ainda limitada a desempenhar as tarefas mais operacionais, em que a maior parte das tomadas de decisões e mudanças ainda se concentram e se limitam nas mãos dos sócios.

O treinamento precisa acontecer com mais frequência e de forma mais preventiva, evitando os transtornos causados pelo retrabalho e nas implicações diretas no serviço de faturamento.

A comunicação interna existe e pode ser mais bem difundida, pois como temos várias pessoas

trabalhando juntas, no mesmo setor, é quase inevitável não acontecer conversas distorcidas e informações repassadas de forma informal erroneamente.

Concluimos que a motivação é algo individual e particular de cada ser humano. Cada um reage aos fatores internos e externos, que contribuem e influenciam para aumentar sua motivação de forma própria e identificamos que alguns processos podem ser melhorados, sendo objetos para novos estudos futuros. A motivação exerce um papel importante para a realização das atividades funcionais dentro da empresa, pois afeta a qualidade de vida e o comportamento do funcionário, pois o colaborador quando se sente motivado, ele fica mais disposto para desempenhar suas funções.

Com a participação efetiva e preventiva de um RH estratégico, que planeja, organiza, desenvolva, coordena e controla com uma visão mais ampla, priorizando não apenas o crescimento da empresa, mas que promova também o crescimento individual, coletivo, pessoal e profissional da equipe, a motivação pode sim, ser influenciada e aumentada nos colaboradores.

A parceria na execução da estratégia, a otimização dos processos, um relacionamento próximo com o colaborador e ser um agente de mudança, que promova a inovação despertando em cada funcionário o quanto seu comprometimento e participação são de extrema importância para o bom desempenho da empresa. Atitudes de uma boa gestão de pessoas e que também gera um impacto na motivação.

E para finalizarmos, quando os subsistemas do RH possuem todas as suas etapas bem sucedidas, com uma comunicação interna eficiente, onde as informações são repassadas corretamente e todos os funcionários se sintam bem informados, os treinamentos acontecem frequentemente, de forma preventiva e impulsionando a aprimoração das técnicas e do conhecimento; o processo de recrutamento e seleção consegue agregar à empresa pessoas com uma boa qualificação profissional, trazendo uma nova oxigenação à equipe e novos conhecimentos; a remuneração e os benefícios também são fatores atrativos, e com isso podemos enfatizar que a gestão e os recursos humanos estão cooperando de maneira estratégica para que os fatores que influenciam a motivação no ambiente de trabalho sejam alcançados.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Luís Antônio Santos. A importância da comunicação interna para a motivação dos colaboradores. **Revista científica ESEC**, n.8, p. 91-103, 2013.

BAGATTOLI, Sérgio Luiz; MULLER, Giane Carla Kopper. Treinamento e desenvolvimento de pessoal: agregando valor às pessoas e à organização. **Navus**, v.6, n.2, p. 106-120, 2016.

CARVALHO, Jéssica Faria de; MARTINS, Érica Preto Tamaio; LÚCIO, Laurenny; PAPANDRÉA, Pedro José. Qualidade de vida no trabalho e fatores motivacionais dos colaboradores. **Revista Educação em Foco**, v.9, n.7, p. 21-31, 2013.

CARVALHO, Milena Skolaude; PALMEIRA, Eduardo Mauch; MARIANO, Marcela Gonçalves Hernandes. Liderança baseada na motivação e desenvolvimento de pessoal como estratégia de competitividade das organizações, **Revista Acadêmica de Economia**, p.1-19, 2012.

DICIONÁRIO Online de Português. Significado de Motivação. Disponível em:

<<https://www.dicio.com.br/motivacao/#:~:text=Significado%20de%20Motiva%C3%A7%C3%A3o,origem%20a%20uma%20a%C3%A7%C3%A3o%20consciente>>. Acesso em: 25 de junho de 2020.

FIUZA, Gisela Demo. Políticas de gestão de pessoas, valores pessoais e justiça organizacional. **RAM**, v.5, n.3, p.55-81, 2016.

FREIRE, Denilson Aparecida leite. Identidade organizacional e suas influencias na gestão de pessoas das micro e pequenas empresas. **Revista de Carreira e Pessoas**, v.5, n.3, p.294-310,2016.

GOMES, Elaine Dias; MICHEL, Murillo. A motivação de pessoas nas organizações e suas aplicações para obtenção de resultados. **Revista Científica Eletronica de Administração**, ano VII, n.13, p.1-6, 2007.

GUTIERREZ, Luiz Homero Silva. Enfoque estratégico da função recursos humanos. **RAE**, v.31, n.4, p.63-72, 1991.

JESUS, Renata Gomes de; ROWE, Diva Ester Okazaki. Percepção de politicas de gestão de pessoas e comprometimento organizacional: o papel mediador da percepção de justiça organizacional. **Tourism & Management Studies**, v.11, n.2, p. 211-218, 2015.

LIMA, Jandmara de oliveira; SILVA, Anielson Barbosa da. Determinantes do desenvolvimento de competências coletivas na gestão de pessoas. **RAM**, v.16, n.5, p. 41-67, 2015.

LIRA, Wesley José; TARTARI, Jaqueline de Souza; REGINALDO, Thiago. Imagens arquetípicas na Gestão de Pessoas. **Navus**, v.6, n.1, p. 06-16, 2016.

MAGIROSKI, Cristina; REIGOTA, Fernanda; MORIGI, Josimari de Brito; SOUZA, Adalberto Dias. Políticas de Recursos Humanos: Importância nas relações de trabalho. **Revista Foco**, v10, n.1, p. 62-77, 2017.

MELO, Beatriz; FERREIRA, Lucian; MENDES, Nilda. Políticas de gestão de pessoas: Cenário dos Estudos Publicados nos periodicos da área de administração. **Revista Organizações em Contexto**, v.7, n. 14, p. 57-84, 2011.

MOHAMMED, Elhajji. Novas estratégias organizacionais no cenário global. **Ciência da Informação**, v.28, n.2, p.111-114,1999.

MOREIRA, Fabiano Greter. A importância da gestão estratégica no recrutamento e seleção de pessoal nas organizações. **Revista Práticas de Administração Pública**, v.1, n.2, p.57-70, 2017.

NETO, Ivan Rocha. Gestão do conhecimento e complexidade. **Revista de Gestão e Projetos – GeP**, v.3, n.1, p. 94-126, 2012.

NOGUEIRA, Arnaldo Mazzei; SILVA, Otavio Tosi da. Transformações Organizacionais e

Gestão de Pessoas no Setor Financeiro. **RAD**, v.16, n.1, p.105-129, 2015.

OLIVEIRA, Agostinha Mafalda Barra de; OLIVEIRA, Alexandre José de. Gestão de recursos humanos: uma metanálise de seus efeitos sobre desempenho organizacional. **RAC**, v.14, n.4, p.650-669, 2011.

PEDRO, Wilson José Alves. Gestão de pessoas nas organizações. **ReBraM**, v.9, n.2, p. 81-86, 2015

PINHEIRO, Ana Paula; SOUZA, Dercia Antunes. Causas e efeitos da rotatividade de pessoal/turnover: Estudo de caso de uma microempresa do setor de educação. **X SEGeT Gestão e Tecnologia para a Competitividade**, Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 23, 24, 25 de outubro, Rio de Janeiro, 2013.

REGINALDO, Thiago; TARTARI, Jaqueline de Souza; LIRA, Wescley José. Imagens arquetípicas na gestão de pessoas. **Navus**, v.6, n.1, p. 06-16, 2016.

SABINO, Ludymilla Andressa Mendonça; CUNHA, Norival Carvalho. Remuneração e salário numa abordagem administrativa. **Getec**, v.5, n.10, p.1-11, 2016.

SCHMIDT, Beatriz; KRAWULSKI, Edite; MARCONDES, Renato Cesar. Psicologia e gestão de pessoas em organizações de trabalho: investigando a perspectiva estratégica de atuação. **Revista de Ciências Humanas**, v. 47, n.2, p. 344-361, 2013.

SENGER, Igor; CUNHA, Elcemir Paço; SENGHER, Carine Maria. O estudo de caso como estratégia metodológica de pesquisas científicas em administração: Um roteiro para o estudo metodológico. **Revista de Administração**, v.3, n.4, p.1-12, 2004.

SILVA, Fernanda Barbosa da. **Motivação Humana nas Organizações**. Monografia elaborada ao Instituto A Vez do Mestre da Universidade Candido Mendes, Rio de Janeiro, abril, p. 1-33, 2010.

SILVA, Francielle Molon da; RUAS, Roberto Lima. Competências Coletivas: Considerações acerca de sua formação e desenvolvimento. **REAd**, v.22, n.1, p. 252-278, 2016.

SILVA, Wilian Toneli da; OLIVEIRA, Ana Aracely; AQUINO, Mayara de Castro. O endomarketing como estratégia na gestão de pessoas: influencias de clima e cultura nas organizações. **Revista de Economia, Empresas e Empreendedores na CPLP**, v.2, n.1, p. 24-41, 2016.

SOVIENSKI, Fernanda; STIGAR, Robson. Recursos humanos x gestão de pessoas. **Gestão Revista Científica de Administração**, v.10, n.10, p.51-61, 2008.

TAMAYO, Natasha; ABBAD, Gardênia da Silva. Autoconceito profissional e suporte à transferência e impacto do treinamento no trabalho. **RAC**, v.10, n.3, p.09-28, 2006.

VENTURA, Maria Magda. O estudo de caso como modalidade de pesquisa. **Revista SOCERJ**, v.20, n.5, p.383-386, 2007.

WILLERDING, Inara Antunes Vieira; KRAUSE, Micheline Guerreiro; LAPOLLI, Édis Mafra. Gestão de pessoas e gestão do conhecimento à luz da estética organizacional. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v.5, n.3, p.55-81, 2016.