

FACULDADE DOCTUM
PATRÍCIA OLIVEIRA DA SILVA

**A INFLUÊNCIA DOS RECURSOS HUMANOS NOS FATORES QUE LEVAM A
MOTIVAÇÃO HUMANA NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL**

JUIZ DE FORA – MG

2020

PATRÍCIA OLIVEIRA DA SILVA

**A INFLUÊNCIA DOS RECURSOS HUMANOS NOS FATORES QUE LEVAM A
MOTIVAÇÃO HUMANA NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL**

Artigo Científico de Conclusão de Curso apresentado ao curso de Ciências Contábeis, Faculdade Doctum de Juiz de Fora, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Ciências Contábeis.

Orientador: Prof. Especialista Célio Gentil

JUIZ DE FORA – MG

2020



FACULDADE DOCTUM DE JUIZ DE FORA

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

FORMULÁRIO 9

TERMO DE APROVAÇÃO

FOLHA DE APROVAÇÃO

O Trabalho de Conclusão de Curso intitulado: _____,

elaborado pela aluna _____ foi aprovado por todos os membros da Banca Examinadora e aceita pelo curso de _____ da Faculdade Doctum de Juiz de Fora como requisito parcial da obtenção do título de **BACHAREL EM** _____.

Juiz de Fora, ____ de _____ 20__.

Prof. Especialista Célio Gentil
Orientador e Docente da Faculdade Doctum - Unidade Juiz de Fora

Profa. Me. Natália Fernandes Pinto
Docente da Faculdade Doctum - Unidade Juiz de Fora

Prof. Me. Júlio Mendes
Docente da Faculdade Doctum - Unidade Juiz de Fora

RESUMO

Com as inovações e exigências tecnológicas, o mercado se torna único e global, e se encaixar nas mudanças através de estratégias e planejamento tem sido um dos caminhos trilhados pelas organizações. Essas mudanças principalmente se referem à maneira de enfrentar as pessoas que as integram. Por entender que os indivíduos são parte de fundamental importância nas organizações, surge a Gestão dos Recursos Humanos, para dar o suporte às diferenças entre as necessidades pessoais dos indivíduos e os objetivos da organização na busca de resultados e satisfação para os desejos pessoais dos colaboradores. Este trabalho tem como objetivo identificar quais os fatores que influenciam na motivação humana em um ambiente de trabalho, passando pelo longo caminho e progresso da Gestão de Recursos Humanos. O método de pesquisa utilizado foi pela busca em levantamentos bibliográficos, através de pesquisas qualitativas exploratórias realizadas em grandes obras a respeito das abordagens, como livros, dissertações, artigos científicos, meio eletrônico. Os resultados das pesquisas reforçam a importância que se faz necessários compreender o significado de Gestão de Recursos Humanos e como se aplica em uma organização, trazendo benefícios a todos os envolvidos, sejam eles para os colaboradores e organização. Nas considerações finais reforça a tese que organizações e pessoas devem trabalhar em conjunto para a busca dos objetivos próprios, resultando na lucratividade e realização pessoal.

Palavras-chave: Motivação; Organização; Recursos Humanos.

ABSTRACT

With the innovations and technological requirements, the market becomes unique and global, and fitting in to changes through strategies and planning has been one of the paths followed by organizations. These changes mainly refer to the way of facing the people who are part of them. Understanding that individuals are a fundamentally important part of organizations, Human Resources Management arises, to support the differences between the personal needs of individuals and the objectives of the organization in the search for results and satiety for the personal desires of employees. This work aims to identify which factors influence human motivation in a work environment, going through the long way and progress of Human Resource Management. The research method used was to search bibliographic surveys, through qualitative exploratory research carried out in major works regarding approaches, such as books, dissertations, scientific articles, and electronic media. The results of the research reinforce the importance that it is necessary to understand the meaning of Human Resources Management and how it is applied in an organization, bringing benefits to all involved, be it for employees and the organization. In the final remarks, it reinforces the thesis that organizations and people must work together in the pursuit of their own goals, resulting in profitability and personal fulfillment.

Keywords: Motivation; Organization; Human Resources.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	07
2 REFERENCIAL TEORICO	09
2.1 O Caminho dos Recursos Humanos.....	09
2.2 Motivação e Satisfação Humana.....	10
2.3 Relações Organizacionais Contemporâneas	12
2.4 Políticas de Treinamento e Desenvolvimento	14
2.5 Políticas de Pesquisa Motivação	15
2.6 Políticas de Recompensas	16
3 METODOLOGIA	17
4 RESULTADOS	18
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	20
6 REFERÊNCIAS.....	22

1 INTRODUÇÃO

A motivação para o trabalho possui vínculo com o avanço individual e organizacional. As organizações são organismos vivos em desenvolvimento, que necessitam de pessoas capacitadas, treinadas e aptas para o seu crescimento e funcionamento (CHIAVENATO, 2014). Ao falar de inovações para o avanço das organizações, acredita-se na habilidade individual de cada envolvido no processo de melhoria da organização, bem como em meios de crescimento, aproveitamento e identificação, que são chaves essenciais para o sucesso de uma empresa (SOVIENSKI, STIGAR, 2008).

As organizações priorizavam o processo produtivo como primordial e tratava como segundo plano a relação de pessoas. Desde sempre o homem passa por diversas formas de pressões, sejam elas sociais, pessoais ou profissionais. A Gestão de Recursos Humanos - GRH vem para transformar estas mudanças, fazendo com que as empresas levem com mais vigor aos fatores psicológicos e motivacionais dos indivíduos dentro de todo processo organizacional. Segundo Chiavenato (2014, p. 1): “o que acontece lá fora traz um forte impacto sobre o que ocorre dentro de cada organização”.

Diante das mudanças, incentivos financeiros e não financeiros acrescentam ao custo do trabalho, no objetivo de alcançar resultados e competências (ASSIS, 2011), necessitando das organizações distribuir parte de seu rendimento líquido como forma de estimular o trabalhador a alcançar maiores níveis de produção (LACOMBE, 2005; MARRAS, 2009), pois as relações de trabalho são indispensáveis para a execução eficaz dos objetivos organizacionais (ULRICH, 2000).

Ao relacionar os assuntos de motivação e a atuação da GRH, surge a pergunta que foi a teoria deste trabalho: quais os fatores que levam a motivação humana dentro de um ambiente organizacional? Assim o objetivo principal é conhecer o caminho da Gestão de Recursos Humanos - GRH e o que leva a motivação humana em um ambiente organizacional. Para tanto, foi realizada buscas para analisar a ligação entre as duas premissas e qual a importância de tais no meio organizacional através de pesquisas bibliográficas, de característica exploratória qualitativa com levantamento de bibliografias.

A pesquisa pode ser justificada ao trazer indícios empíricos sobre a relação que a Gestão de Recursos Humanos - GRH atua no meio organizacional de forma positiva ao se trabalhar a motivação humana. Circunstancialmente a partir dos resultados obtidos revela que fatores individuais e organizacionais influenciam diretamente nos resultados, o que contribui para a elaboração de políticas evidenciadas pela Gestão de Recursos Humanos - GRH, a fim

de impulsionar melhor relacionamento entre organização e colaborador para alcançar objetivos comuns, ou seja, lucros e satisfação pessoal.

Com o cenário atual, a área de Gestão de Recursos Humanos - GRH tem crescido ao longo dos anos, procurando maneiras eficazes para motivar as pessoas, buscando alinhar os objetivos da organização com as de seus colaboradores, de forma a adquirir o máximo desempenho (SOARES, 2011). Diante de fatores motivacionais, serão abordados neste estudo possibilidades para utilização de conhecimentos no ambiente de trabalho, entendendo as necessidades dos indivíduos dentro das organizações para atingir objetivos comuns e conhecer estratégias motivacionais que proporcione melhor ligação entre colaboradores e organização, para o bom funcionamento.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste estudo serão apresentadas as principais referências sobre motivação para o trabalho, a influência dos recursos humanos no ambiente organizacional, suas ligações, o que se faz necessário para o fundamento desta pesquisa.

2.1 O Caminho dos Recursos Humanos

Os Recursos Humanos nem sempre foi o papel principal das organizações. A área de GRH surgiu em torno do século XX, e desde então vem crescendo e agregando uma série de obstáculos e responsabilidades que antes não existiam.

Para Albuquerque (1987 apud SILVA, 2017, p. 886-893), no Brasil a evolução da Gestão de Recursos Humanos - GRH pode ser dividida em quatro etapas diferentes: pré-histórica, jurídico-trabalhista, tecnicista e administrativo-estratégica.

Na fase pré-histórica (1900-1930), um movimento voltado para a socialização da organização, como consequência da Experiência de Hawthorne, coordenada por Elton Mayo. O estudo evidenciou que o efeito das situações de trabalho sobre a produtividade no trabalho, chegou a um resultado, que nas organizações eram influenciados por fatores psicológicos e não por fatores físicos ambientais. Com isso, descobriu-se que o comportamento do indivíduo é motivado e influenciado pelo sentimento de participação, de pertencimento aos grupos informais constituídos dentro das instituições. A ênfase passou a ser dada às pessoas que participam ou trabalham nas organizações e não mais na estrutura organizacional. Isto foi possível devido ao desenvolvimento das ciências humanas, principalmente a Psicologia do Trabalho (CHIAVENATO, 1979).

Na fase jurídico-trabalhista (1930-1950), surgiu no Brasil à era Vargas. Neste período surge o Ministério do Trabalho, Indústria e Comércio e do Departamento Nacional de Trabalho, além da compilação, em 1943, das leis que regiam as relações de trabalho, surgindo a Consolidação das Leis Trabalhistas. As organizações criam a função do Chefe de Pessoal. Marras (2002, p.29) descreve: “até os anos 50 o responsável pela área de pessoal era preferencialmente um advogado: em geral, um profissional metódico seguidor ferrenho das leis e pouco afeito aos meandros do business ou dos detalhes psicossociais dos trabalhadores”.

Na fase tecnicista (1950-1965), a atuação do chefe de pessoal sobressai das anteriores, pois as atividades envolvem ligações com outras áreas jurídicas e conhecimentos de psicologia, sociologia, pedagogia e estatística, firmando técnicas vindas dos Estados Unidos. Na visão de Marras (2002, p. 26): “Foi nessa fase que a área de Recursos Humanos

passou a operacionalizar serviços como os de treinamento, recrutamento e seleção, cargos e salários, higiene e segurança no trabalho”.

Na fase administrativa, iniciada em 1965 até os anos 1980, teve a substituição do chefe de pessoal pelo Gerente de Relações Industriais. Neste período no Brasil, as atividades dos departamentos de Recursos Humanos ainda eram focadas na parte legal denominada Departamento de Pessoal.

A partir dos anos 1980 até o momento o Gerente de Recursos Humanos vem sendo substituído pela Gestão de Recursos Humanos - GRH ou Gestor de Pessoas - GP, focando em iniciativas estratégicas, e em busca do Planejamento Empresarial, direcionando os níveis estratégicos, táticos e operacionais para uma postura participativa na definição de metas e objetivos da empresa. Segundo Marras (2011):

A administração estratégica de recursos humanos como a gestão que, além de ter ligação estreita com o planejamento estratégico organizacional, introduz, em suas políticas, mudanças de paradigmas que modificam substancialmente o rumo dos resultados organizacionais, otimizando-os por meio de maiores índices de qualidade e produtividade do trabalho, alavancando pelo desempenho humano; o perfil da cultura da organização, redesenhando-o em concordância com um conjunto de valores e crenças compartilhados entre empregados e empresa para permitir ambientes participativos e comprometidos com objetivos comuns (MARRAS, 2011, p. 262).

Teixeira et al (2005) aborda que diferentemente do tipo de organização, negócio, tamanho, espaço, em que atua e demais circunstâncias, um processo de gestão de pessoas terá sempre a função de atrair, ampliar e reter o capital humano indispensável para o cumprimento da missão da empresa. Hoje a Gestão de Recursos Humanos - GRH está voltada para duas direções que precisam ser conciliadas: sua adaptação eficaz ao objetivo da organização e sua capacidade de oferecer às pessoas oportunidades de condição de trabalho justas com os novos objetivos de cidadania plena. Chiavenato (2005) cita quanto à importância da Gestão de Recursos Humanos - GRH:

Quando uma organização está voltada para as pessoas, a sua filosofia global e a cultura organizacional passam a refletir essa crença. A gestão de pessoas é a função que permite a colaboração eficaz das pessoas para alcançar os objetivos organizacionais e individuais. Os nomes – como departamento pessoas, relações industriais, recursos humanos – são utilizados para descrever a unidade, departamento ou equipe relacionada com a gestão de pessoas. Cada qual reflete uma maneira de lidar com as pessoas. O termo Administração de Recursos Humanos (ARH) ou (RH) ainda é o mais comum de todos (CHIAVENATO, 2005, p. 11).

2.2 Motivação e Satisfação Humana

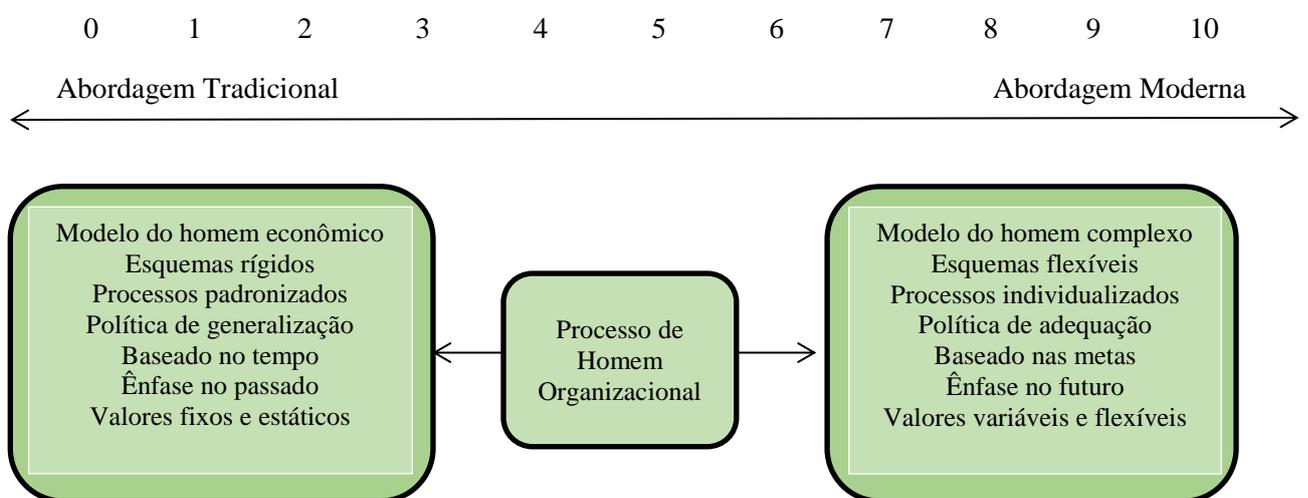
Motivação, segundo Michaelis (2015) significa, “série de fatores, de natureza afetiva, intelectual ou fisiológica, que atuam no indivíduo, determinando-lhe o comportamento”.

Para entender melhor o significado de motivação, precisamos identificar a diferença entre fatores que levam a motivação e fatores de satisfação. Para Archer (1997), o fator motivador nada mais é que um motivo – uma necessidade, logo, fator motivacional é alguma coisa que sacia uma necessidade. Archer (1997) como mostra, utiliza à exemplificação da água para demonstrar esta mistura de conceitos:

Água, por exemplo, é um fator de satisfação de uma necessidade denominado sede; todavia, sempre que a sede é sentida, há a tendência de encarar a água como a necessidade, em lugar da sede, em si mesma. Isto é exemplificado por afirmações que referem ao fator de satisfação, tomado no contexto da própria necessidade: “eu necessito de água”. Esta é a expressão corriqueira que é usada pela pessoa que está sentindo sede. Refletindo-se mais sobre o assunto, torna-se óbvio que a água não pode de forma alguma ser uma necessidade – é um fator de satisfação da necessidade (ARCHER, 1997, p. 24).

Motivação para o trabalho não é sinônimo de comportamento do trabalhador e, sim um fator que estabelece a característica de cada indivíduo. O que determina a motivação do trabalhador é as suas necessidades, expectativas e desejos (MASLOW, 1943). Um indivíduo motivado consegue contagiar todos ao seu redor, não sendo diferente, em um ambiente organizacional, que muitas vezes é difícil identificar o que realmente motiva o colaborador, sendo que é uma característica interna de cada pessoa – Figura 1 - Processo de Modelo Homem Organizacional. Conforme Chiavenato (2014, p. 14) descreve: “nas organizações o homem é proativo, é social, tem diferentes necessidades, o homem percebe e avalia, pensa e escolhe e tem limitada capacidade de resposta”.

Figura 1 – Processo de Modelo Homem Organizacional



Fonte: Chiavenato (2014)

Podemos dizer que além do valor de remuneração, que já foi comprovado não ser o primordial fator que motiva os indivíduos, existe as condições de relações interpessoais seja ela dentro e/ou fora da organização, com ambiente de trabalho, e a relação com as demais pessoas, são impulsos que motivam os indivíduos a se sentirem satisfeitos com si mesmos. Uma vez que essa satisfação de atender as necessidades pessoais não seja favorável, o colaborador trabalhará insatisfeito, não havendo a relação de troca entre organização x indivíduo.

Os obstáculos para driblar os desafios no ambiente organizacional, seja ela como um todo ou se tratando do próprio indivíduo, é o ponto chave das organizações. Identificar a motivação nos colaboradores, através de um ambiente de trabalho prazeroso, é quase impossível, devido à correria do dia a dia que se faz deixar de lado certos aspectos indispensáveis para a satisfação de cada indivíduo. Chiavenato (2000) referencia:

É difícil definir exatamente o conceito de motivação, uma vez que este tem sido utilizado com diferentes sentidos. De modo geral, motivação é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma, ou, pelo menos, que dá origem a uma propensão a um comportamento específico, podendo este impulso à ação ser provocado por um estímulo externo (proveniente do ambiente) ou também ser gerado internamente nos processos mentais do indivíduo (CHIAVENATO, 2000, p. 23).

2.3 Relações Organizacionais Contemporâneas

A busca em manter os colaboradores com sentimento de satisfação, para que exerçam suas atribuições com a meta esperada, de modo que também, lhes seja de grande agrado e satisfação, são anseios que as organizações buscam hoje, diferente do que pode se pensar no passado, onde os lucros eram o alvo principal das organizações. O mundo vem passando por constantes mudanças a cada segundo, o novo faz com que o indivíduo se adapte conforme seu ritmo, portanto, é comum que cada ser humano perca de modo rápido o prazer pelas coisas que antes lhes chamava a atenção. Com tantas mudanças, o ambiente de trabalho também pode sofrer prejuízos. Vivenciar o ambiente de trabalho como um obstáculo é uma das visões apresentadas por Schermerhorn, Hunt & Osborn (1998, p.86):

O sucesso das organizações e das pessoas que as fazem funcionar não vem fácil. Essa era de contrastes abre a porta para a criatividade na administração [...] Na atual atmosfera competitiva, onde o surgimento de tecnologias cada vez mais novas, pressões de uma economia global complexa e a necessidade de eficiência operacional dominam a nossa atenção [...] Só quando as pessoas tiverem entusiasmo e forem capazes, as organizações poderão atingir seu alto desempenho (SCHERMERHORN, HUNT & OSBORN, 1998, p.86).

A ligação do trabalho e da motivação deve estar em harmonia com o processo e valores regidos pela cultura organizacional, devendo está interligada diretamente aos valores pessoais a ponto de exercer influência em todo processo organizacional. A organização deve se preocupar em constituir e manter um ambiente e clima de trabalho adequado ao bem-estar de cada indivíduo, onde a motivação precisa ser vista como forma de valorização, e o colaborador se sentir parte de um quebra cabeças da organização e não somente um funcionário que está ali para seguir regras. Segundo Tachizawa Ferreira e Fortuna (2004):

É o ambiente interno em que convivem os membros da organização, estando, portanto, relacionando com seu grau de motivação e satisfação. É influenciado pelo conjunto de crenças e valores que regem as relações entre as pessoas, determinando o que é "bom" ou "ruim" para elas e para a organização como um todo. Assim o clima organizacional é favorável quando possibilita a satisfação das necessidades pessoais, e desfavorável quando frustra essas necessidades (TACHIZAWA, FERREIRA e FORTUNA, 2004, p. 239).

Existem algumas sentenças básicas para se ter um bom ambiente de trabalho que podem ser originadas pela GRH e desenvolvidas por todos na organização. A Gestão de Recursos Humanos - GRH deve ser um auxiliador para que as relações ocorram dentro da cultura da organização, sendo um diferencial para motivar as pessoas tornando-os parceiros e não apenas indivíduos comuns. Os indivíduos não são apenas instrumentos técnicos, são seres humanos dotados de razão, emoção, inteligência e sentimentos que precisam ser notados na medida em que eles são vistos como colaboradores envolvidos em todo processo trazendo maior produtividade e sentimento de satisfação em todo o meio da organização. Inácio (2009), diz:

Envolver e comprometer todos os servidores no trabalho de melhoria do serviço, com ênfase na participação dos mesmos no processo de gestão; Reconhecer que é necessário capacitar e profissionalizar os seus colaboradores para que desenvolva e utilize seu pleno potencial de modo coerente e convergente com os objetivos estratégicos da empresa; manter esforços para criar e manter uma cultura organizacional que conduza a excelência do desempenho a ao crescimento individual e organizacional; promover integração entre os diversos grupos da organização dentro tantas outras (INÁCIO, 2009).

A motivação organizacional só acontece em ambientes em que a confiança e a ética, sejam de relação de troca entre a organização e colaborador. Os colaboradores hoje esperam muito mais que os salários no fim de cada mês, querem respeito, serem ouvidos, necessita de desafios para crescerem pessoalmente e profissionalmente. A Gestão de Recursos Humanos - GRH precisa buscar a individualidade de cada colaborador. O desenvolvimento e o conhecimento da área de Gestão de Recursos Humanos - GRH é a visão metódica e holística

sobre os processos organizacionais e das pessoas na relação de trabalho, segundo Soviensi e Stigar (2008, p.56):

Promover maior integração entre os diversos grupos da organização; criar nas equipes de trabalho uma consciência profissional, proporcionando meios para o resgate da autoestima; intensificar o treinamento; investir no desenvolvimento profissional e pessoal não só por intermédio de cursos, mas também de inovações no sistema de trabalho; permitir que o funcionalismo busque o seu próprio crescimento profissional; reconhecer por meio de prêmios ou simplesmente por intermédio de elogio, oferecer feedback quanto ao desempenho (SOVIENSKI e STIGAR, 2008, p.56).

Mudar é uma das características essenciais de inovação nas organizações de hoje. Segundo Chiavenato (2014, p. 348-349): “A mudança está em toda parte: nas organizações, nas pessoas, nos clientes, nos produtos e serviços, na tecnologia, no tempo e no clima”. A mudança organizacional é constituída por um processo composto de três etapas: descongelamento, mudança e recongelamento – Tabela 1 - Etapas do Processo de Mudança Organizacional.

Tabela 1 – Etapas do Processo de Mudança Organizacional

Descongelamento	Mudança	Recongelamento
Tarefa do Gerente	Tarefa do gerente	Tarefa do gerente
Criar um sentimento de necessidade de mudança	Implementar a mudança	Estabilizar a mudança
Por meio de	Por meio de	Por meio de
Incentivo à criatividade e à inovação, a riscos e erros	Identificação de comportamentos novos e mais eficazes	Criação da aceitação e de continuidade dos novos comportamentos
Boas relações com as pessoas envolvidas	Escolha de mudanças adequadas em tarefas, pessoas, cultura, tecnologia e/ou estrutura	Estímulo e apoio necessário às mudanças
Ajuda às pessoas com comportamento pouco eficaz	Ação para colocar as mudanças em prática	Uso de recompensas contingenciais de desempenho e do reforço positivo

Fonte: Chiavenato (2014)

O passo inicial está em mudar o comportamento individual para depois ter condições de mudar o organizacional, onde tudo deverá estar interligado. Conseguindo chegar a essa etapa de consciência de mudança, a organização esta apta para começar a desenvolver os próximos passos. Trabalhar com a estrutura organizacional que envolve as pessoas, com os sistemas de reconhecimento e recompensas, o contexto e modelagem do trabalho, a cultura organizacional, estando tudo em sintonia para a nova etapa no processo organizacional.

Para tais mudanças, as organizações juntamente com a ajuda da Gestão de Recursos Humanos - GRH deverão promover diversas políticas que poderão ser adotadas para o engajamento da motivação organizacional, que são elas:

2.4 Políticas de Treinamento e Desenvolvimento (T & D)

Pode se dizer que treinamento é voltado para o momento atual, é a busca pela melhora das habilidades e competências do colaborador para desempenho imediato do cargo do qual ocupa. O desenvolvimento de pessoas foca para o futuro, ou seja, está na busca de cargos a ser ocupados futuramente na empresa e as novas habilidades e competências que serão requeridas. Treinamento e Desenvolvimento, nada mais é que um processo de aprendizagem, conforme descreve Cenzo (1996):

Desenvolvimento Pessoal são as experiências não necessariamente relacionadas com o cargo atual, mas que proporcionam oportunidades para desenvolvimento e crescimento profissional.

Treinamento são as experiências organizadas de aprendizagem e centradas na posição atual da organização. O treinamento aumenta a possibilidade de o funcionário desempenhar melhor suas atuais responsabilidades (CENZO, 1996).

Ao se falar de Treinamento e Desenvolvimento, vemos a aprendizagem no nível individual, mas não somente a organização deve se voltar ao indivíduo isoladamente, como citamos acima, o processo deve ser trabalhado como um todo, daí vem o Desenvolvimento Organizacional - DO, que nada mais é, que um empenho de longo prazo, apoiado por toda direção, com o intuito de melhoria dos procedimentos para resolução de problemas e de renovação organizacional – Figura 2 - Estrato de Desenvolvedor Organizacional.

Figura 2 – Estrato de Desenvolvedor Organizacional



Fonte: Chiavenato (2014)

2.5 Políticas de Pesquisas Motivacionais

As pesquisas internas é uma das ferramentas essenciais utilizadas pela Gestão de Recursos Humanos - GRH, onde permite coletar dados e informações, opiniões e atitudes de

todas as pessoas envolvidas no ambiente organizacional, através de técnicas de questionário de informações para reunir resultados estatísticos. Bispo (2006) referencia:

A pesquisa de clima organizacional é uma ferramenta objetiva e segura, isenta de comprometimento com a situação atual, em busca de problemas reais na gestão dos Recursos Humanos. A análise, o diagnóstico e as sugestões, proporcionados pela pesquisa, são valiosos instrumentos para o sucesso de programas voltados para a melhoria da qualidade, aumento da produtividade e adoção de políticas internas. (BISPO, 2006, p.259).

A pesquisa pode ser aplicada a vários grupos como diretores, gerentes de linha e/ou colaboradores. As pesquisas motivacionais têm como objetivo, obter informações a respeito de como as pessoas inseridas no meio percebem e interpretam as políticas e os programas de Gestão de Recursos Humanos - GRH da organização. Os resultados são avaliados em um espaço de tempo que se estende desde atitudes positivas dos funcionários até atitudes negativas. Conforme Matos (2009):

Funciona como um instrumento de auxílio à gestão administrativa. Também é útil lembrar que o estudo do clima organizacional se constitui em um excelente canal de comunicação entre os níveis organizacionais mais altos e os demais existentes na empresa. Com certeza, o resultado dessa iniciativa chegará aos clientes externos. (MATOS, 2009, p.112).

2.6 Políticas de Recompensas

O sistema de recompensa organizacional além de satisfazer as necessidades dos indivíduos, auxilia-os a agregar com o crescimento da organização. Segundo Chiavenato (2008):

As recompensas representam um custo para a organização, logo é preciso analisar a relação entre custos e benefícios de seus sistemas de recompensas, pois devem trazer retorno à organização, além de incentivar as pessoas a fazer contribuições a ela (CHIAVENATO, 2008).

A remuneração é o método que envolve todas as maneiras de recompensas que os indivíduos têm direito após os serviços prestados. Vale lembrar que as recompensas fornecidas pela organização influenciam diretamente na satisfação e motivação de cada indivíduo. Três elementos principais constitui a remuneração de um colaborador:

➤ Remuneração Básica – é representada pelo salário, seja ele feito mensalmente ou através de honorário. É a contrapartida referente aos trabalhos executados pelo colaborador de forma periódica ou regular, recebido em dinheiro (CAMARA, 2000).

➤ Incentivos Salariais – é representada como recompensa aos colaboradores por bons desempenhos, a partir de objetivos previamente fixados como, por exemplo, os bônus e participação em resultados. (CAMARA, 2000).

➤ Benefícios/Serviços – é representada por formas indiretas de recompensas. Os benefícios, também denominado remuneração indireta proporcionada pelas organizações são concedidos através de férias, seguro de vida, transporte subsidiados, saúde e segurança, planos de educação, descontos em companhias, etc. (CHIAVENATO, 2008).

Se encaixar em um mundo globalizado nos quais todas as organizações estão vivendo hoje, podem inserir políticas mais avançadas e métodos motivacionais, despertando as aptidões e compromisso dos colaboradores. O sistema de Gestão de Recursos Humanos - GRH da organização pode ser formulado para atrair e ampliar a influência de trabalho eficaz, adquirindo um novo método de pensamento e planejamento das mudanças dos valores e normas ocultas à cultura organizacional. Alterar a cultura organizacional muda essencialmente à forma de como o trabalho é executado numa organização. De acordo com Robbins (2002, p.45):

Ao realizar um exame rápido das enormes mudanças, principalmente no que tange o perfil do trabalhador, observa-se que o funcionário tradicional está envelhecendo, isto é, há preferência pelas contratações temporárias, e este fenômeno está minando os laços de lealdade entre contratante e contratado (ROBBINS, 2002, p.45).

3 METODOLOGIA

Para desenvolvimento deste artigo, como método de abordagem foi utilizado pesquisas bibliográficas qualitativas exploratórias, com o uso de levantamento bibliográfico. Segundo Martins e Theóphilo (2016, p. 52), a pesquisa bibliográfica:

Trata-se de estratégia de pesquisa necessária para a condução de qualquer pesquisa científica. Uma pesquisa bibliográfica procura explicar e discutir um assunto, tema ou problema com base em referências publicadas em livros, periódicos, revistas, enciclopédias, dicionários, jornais, etc. Busca conhecer, analisar e explicar contribuições sobre determinado assunto, tema ou problema. A pesquisa bibliográfica é um excelente meio de formação científica quando realizada independentemente – análise teórica – ou como parte indispensável de qualquer trabalho científico, visando à construção da plataforma teórica do estudo (MARTINS e THEÓPHILO, 2016, p. 52).

A realização da pesquisa demonstra que os fatores motivacionais influenciam no rendimento dos indivíduos em um contexto de trabalho, sendo que a relação da Gestão de Recursos Humanos - GRH diretamente auxilia na interação do colaborador e organização promovendo o crescimento de ambos. Além do embasamento de autores conceituados, a fim de colher melhores resultados também foram utilizados artigos acadêmicos sobre pesquisas já aplicadas que repercutem o tema. A coleta dos dados para utilização na pesquisa foi realizada no período de Março a Maio de 2020 onde definidos como critério artigos atuais a fim de se

obter informações recentes sobre o a Gestão de Recursos Humanos no ambiente organizacional.

Utilizando palavras chaves como “motivação nas organizações”, “recursos humanos”, “organização contemporânea”, “motivação organizacional”, “desafios motivacionais no ambiente de trabalho”, “motivação” no campo de pesquisas na base de estudo de cada fonte pesquisada, foi selecionadas aquelas que continham características compatíveis com o intuito deste artigo a fim de fundamentar sobre o tema proposto inicialmente.

Em resumo, 22 artigos foram analisados, destes, 07 artigos apresentavam o tema de estudo. Feita a seleção dos artigos seguindo critérios, foi realizado individualmente em cada um deles leitura exploratória; leitura dos materiais compatíveis aos objetivos e tema deste estudo; análise dos textos, finalizando com a realização de leitura interpretativa e redação – Tabela 2 – Demonstração dos Dados Analisados.

Tabela 2 – Demonstração dos Dados Analisados

REVISTAS PESQUISADAS	ARTIGOS PESQUISADOS	ARTIGOS ANALISADOS	ARTIGOS UTILIZADOS
Revista Conexão Eletrônica - AEMS	03	01	01
Gestão e Conexões - Management and Connections Journal	01	01	01
Revista Ibero Americana de Estrategia - RIAE	02	01	01
Universitas Gestão e TI	01	01	00
Revista Eletrônica de Ciência Administrativa - RECADM	05	03	01
Revista Científica da Faculdade de Balsas	01	01	00
Revista Científica de Administração	01	01	01
Revista de Administração Contemporânea - RAC	04	02	01
Revista de Administração IMED	01	01	00
Revista de Administração de Empresas	03	02	01
TOTAL	22	14	07

Fonte: Elaborado pela autora

4 RESULTADO

Através das pesquisas realizadas a respeito de temas motivacionais, cultura organizacional, a nova Gestão de Recursos Humanos - GRH no mundo globalizado objetivou-se a descobrir, que a motivação dos colaboradores em junção com a cultura organizacional influencia nas etapas de mudança e inovação dentro das organizações.

Para sobreviver, em um mundo de grandes desafios que a tecnologia global impõe, as organizações vêm sempre inovando e criando estratégias para alcançar as necessidades do

mercado, buscando diferenciais. Para Bessant (2009): “estimular a criatividade e a inovação requer muito mais do que um conjunto de ferramentas para ajudar a criar ideias”.

Como resultado dos conceitos estudados nas bibliografias apresentadas, o questionamento inicial foi esclarecido, uma vez que, um indivíduo que se depara na organização a realização pessoal mostrará sentimento de satisfação objetivando o elevado índice de rendimento e, como resultado, terá mais satisfação em executar suas atividades e, mais confiança em dividir suas habilidades e práticas com as demais pessoas envolvidas dentro e fora do ambiente organizacional. Contudo, compreende-se que a motivação pode estabelecer um fator que influência de modo confiante nos métodos de mudança e inovação dentro das organizações.

As organizações e pessoas buscam objetivos próprios e diferentes, que nem sempre concordam com o mesmo ponto de vista. Daí surge a Gestão de Recursos Humanos - GRH para auxiliar e representar esses dois lados – Tabela 3 - Objetivos Organizacionais e Objetivos Individuais.

Tabela 3 – Objetivos Organizacionais e Objetivos Individuais

Sobrevivência;	Melhores Salários;
Crescimento Sustentado;	Melhores Benefícios;
Lucratividade;	Estabilidade no Emprego;
Produtividade;	Segurança no Trabalho;
Qualidade nos produtos/serviços;	Qualidade de Vida no Trabalho;
Redução de Custos;	Satisfação no Trabalho;
Participação no Mercado;	Consideração e Respeito;
Novos Mercado	Oportunidades de Crescimento;
Novos Clientes;	Liberdade para Trabalhar;
Competitividade;	Liderança Liberal;
Imagem no Mercado	Orgulho da Organização

Fonte: Chiavenato (2014)

Em resumo, as organizações são compostas de pessoas e dependem delas para alcançar as metas traçadas e cumprir suas missões. Para as pessoas, as organizações estabelecem o meio pelo qual elas podem atingir vários objetivos pessoais e profissionais, sendo que muito desses objetivos jamais poderiam ser alcançados apenas por meio do esforço pessoal isolado.

Por muitos anos, pensou-se que a dificuldade que travava o crescimento das organizações fosse o capital financeiro, sendo este imprescindível para o sucesso organizacional. Percebe se hoje que a incapacidade de uma organização em recrutar e manter colaboradores satisfeitos e com bons rendimentos é que constitui o principal empecilho para o

negócio. Não foi visto nenhum projeto sustentado em bons planos, vigor e entusiasmo que tenha sido impedido por dificuldades de recursos financeiros. Existem organizações cujo desenvolvimento foi impedido por não poder manter uma força de trabalho eficaz e estimulada, pela falta de capital intelectual. A perspectiva do futuro está relacionada com talento, competências e capital intelectual, e a Gestão de Recursos Humanos - GRH na base de tudo isso (FOULKES, 1975). Conforme Chiavenato (2014):

A rápida e definitiva transformação do papel das pessoas – de meras fornecedoras de mão-de-obra para fornecedoras de conhecimento e de competências – é a nova revolução que está ocorrendo nas organizações bem-sucedidas. Isso decorre de uma nova cultura e de uma nova arquitetura organizacional, em que se privilegia o capital intelectual e o aporte de valor que somente as pessoas podem proporcionar, desde que devidamente preparadas, engajadas e motivadas para tanto. O capital humano passou a ser tão importante quanto o próprio negócio da empresa, pois é o elemento essencial para sua preservação, consolidação, competitividade e sustentabilidade. Assim, a área está se tornando estratégica, inspiradora e impulsionadora (CHIAVENATO, 2014, p. 512).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com as mudanças e inovações do meio global, as organizações buscam maneiras para sobressair e se destacar umas das outras apostando na Gestão de Recursos Humanos - GRH para se alcançar os objetivos impostos pelo mercado competitivo. Esse departamento dentro do ambiente organizacional tem como ponto principal ajudar a organização a alcançar os objetivos e gerenciar seu mais importante ativo: suas pessoas. Comprovadamente é perceptível que o sucesso da organização depende da influência e impacto das pessoas, mas não somente isso, tanto a organização quanto as pessoas devem estar em prol pela busca dos mesmos objetivos. Pessoas motivadas, recompensadas e realizadas, rendem mais para as organizações, além de se satisfazerem no âmbito pessoal, social, financeiro e psicológico.

A partir das pesquisas realizadas, algumas aplicabilidades de políticas, como a avaliação do clima organizacional, treinamentos e desenvolvimentos de todos os envolvidos, políticas de recompensas e seu monitoramento constante diretamente com os colaboradores sejam algo rotineiro das organizações que estimulem a realizarem periodicamente, a fim de minimizar e monitorar possíveis conflitos, ruídos e falhas que podem ocorrer na comunicação.

Este artigo procurou apresentar um breve percurso sobre a importância da Gestão de Recursos Humanos - GRH nas organizações e o quanto elas refletem de forma positiva nos resultados finais de uma empresa. Uma Gestão de Recursos Humanos - GRH eficaz em união a gestão de inovações e estratégias garantem para as organizações vantagens que muitas das

vezes podem ser consideradas como impossíveis de serem vencidas. Podemos concluir que organizações e pessoas devem trabalhar em conjunto, é preciso ser uma via de mão dupla, onde as pessoas oferecem qualidade de serviços e as organizações à direção para o alcance dos objetivos pessoais, pois a motivação é uma das causas que influencia diretamente a produtividade, e como consequências, nos lucros das organizações.

Frente ao que foi visto neste artigo como ponto principal deve salientar a importância da Gestão de Recursos Humanos - GRH nas organizações sendo os resultados obtidos um auxiliar para que possa corroborar com outros estudos sobre as organizações contemporâneas, a atuação da nova Gestão de Recursos Humanos – GRH e os fatores que leva motivação humana, mas, ao mesmo tempo, oferecer nuances interessantes que poderão contribuir para ampliar o conhecimento deste assunto.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBUQUERQUE, L. G. (1987). O papel estratégico de recursos humanos. *In: SILVA, J. T. L. et al. A Importância da Gestão de Recursos Humanos nas Organizações*. Rev. Conexão Eletrônica, Três Lagoas, v. 14, n. 1, p. 886-893, 2017.

ARCHER, E. R. **O mito da motivação**. In: BERGAMINI, C., CODA; R. (Org.). **Psicodinâmica da vida organizacional – Motivação e liderança**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

ASSIS, M.T. **Gestão de Programas de Remuneração: conceitos, aplicações e reflexões: visão generalista dos programas de remuneração**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2011.

BESSANT, John; TIDD, Joe. **Inovação e empreendedorismo**. S/L: Bookman, 2009.

BISPO, Carlos Alberto Ferreira. **Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional**. Prod. v.16 n.2, São Paulo, Mai/Ago. 2006. Disponível em: <https://tinyurl.com/y8366uzp>. Acesso em: 10 de Maio de 2020.

CAMARA, P. **Os Sistemas de Recompensas e a Gestão Estratégica de Recursos Humanos**. Lisboa: Publicações D: Quixote, 2000.

CENZO, D. A.; ROBBINS, S. P. **Human resource management**. Nova York: John Wiley & Sons, 1996.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

_____. **Gestão de Pessoas**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

_____. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. Barueri: Manole, 2014.

_____. **Introdução a Teoria Geral da Administração**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

_____. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: McGraw Hill do Brasil, 1979.

FOULKES, F. K. **The expanding role of the personnel function**. Harvard Business Review, p. 71-84, 1975.

INÁCIO, S. R. **As diferenças entre recursos Humanos e Gestão de Pessoas**. Artigonal. Disponível em: <https://tinyurl.com/y8n4ulvb>. Acesso em: 08 de Maio 2020.

LACOMBE, F. J. M. **Recursos humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva. 2005.

MARRAS, J. P. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. São Paulo: Saraiva. 2009.

_____, J. P. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. São Paulo: Futura, 2002.

_____, J. P. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. 14. ed. São Paulo: Futura, 2011.

MARTINS, G. de A.; THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

MASLOW, A. **A theory of human motivation**. Psychological Review, 50(4), 370. 1943.

MATOS, Gustavo Gomes de. **Comunicação Empresarial sem Complicação**. 2. ed. São Paulo: Manole, 2009.

MICHAELIS, **Moderno Dicionário da Língua Portuguesa**. 2015. Disponível em: <https://tinyurl.com/yasn63qw>. Acesso em: 15 de maio de 2020.

ROBBINS, Stephen Paul. **Comportamento organizacional**. Tradução Reynaldo Marcondes. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

SCHERMERHORN, J. R., HUNT, J. G., OSBORN, R. N. **A difícil Administração das Motivações**. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v.38, n.1, p.6-17, Jan/Mar. 1998.

SOARES, G. G. **A influência do perfil da situação funcional sobre o nível de motivação dos trabalhadores de um órgão público** (Monografia). Curso de Administração, Universidade de Brasília, Brasília, 2011.

SOVIENSKI, F.; STIGAR, R. **Recursos humanos x gestão de pessoas**. Revista Científica de Administração, 2008.

TACHIZAWA, T.; FERREIRA, V. C. P.; FORTUNA, A. A. M. **Gestão com Pessoas: uma abordagem as estratégias de negócios**. 4. ed. Rio de Janeiro. FGV, 2004.

TEIXEIRA, G. M.; BASTOS NETO, C. P. S.; OLIVEIRA, G. A. **Gestão Estratégica de Pessoas**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

ULRICH, D. **Os campeões de recursos humanos**. 4. ed. São Paulo: Futura. 2000