

UNIVERSIDADE DE TAUBATÉ

BÁRBARA GUEDES OTTAVIANO

O PAPEL DO RH NA MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES

Taubaté

2022

BÁRBARA GUEDES OTTAVIANO

O PAPEL DO RH NA MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES

Trabalho de Graduação, modalidade de Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Departamento de Gestão e Negócios da Universidade de Taubaté para obtenção do Título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Robson de Moraes Rocha Medeiros Freitas Lourenço

Taubaté

2022

Grupo Especial de Tratamento da Informação - GETI
SIBi – Sistema Integrado de Bibliotecas / UNITAU

O89p Ottaviano, Bárbara Guedes
O papel do RH na motivação dos colaboradores. / Bárbara Guedes Ottaviano
- 2022.
35 f. : il.

Monografia (graduação) - Universidade de Taubaté, Departamento de
Gestão e Negócios, Taubaté, 2022.
Orientação: Prof. Dr. Robson de Moraes Rocha Medeiros Freitas Lourenco,
Departamento de Gestão e Negócios.

1. Recursos humanos. 2. Motivação no trabalho. 3. Gestão da qualidade total. 4.
Relações humanas I. Título.

CDD 658.3

BÁRBARA GUEDES OTTAVIANO

O PAPEL DO RH NA MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES

Trabalho de Graduação, modalidade de Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Departamento de Gestão e Negócios da Universidade de Taubaté para obtenção do Título de Bacharel em Administração.

Taubaté, 22 de novembro de 2022

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Odir Cantanhede Guarnieri
Universidade de Taubaté

Prof. Dr. André Luiz Freitas Guimarães
Universidade de Taubaté

Prof. Dr.
Universidade de Taubaté

Taubaté

2022

Aos meus pais pelo incentivo constante.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus pelo dom da vida e por ter me permitido chegar até aqui. A minha família por todo apoio, paciência e compreensão contribuindo para que eu seguisse meu caminho com determinação.

Agradeço aos professores que sempre estiveram dispostos a contribuir para meu aprendizado, e em especial ao meu professor e orientador que esteve mais presente em minha jornada nesse último. Agradeço também a universidade por ter me fornecido todas as ferramentas e apoios necessários, inclusive durante o período de pandemia, que me permitiram chegar hoje ao final desse ciclo de maneira satisfatória.

"Só a experiência própria é capaz de tornar sábio o ser humano." (Sigmund Freud)

RESUMO

Ottaviano, Barbara G.; 2022 O PAPEL DO RH NA MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES; Trabalho de Graduação, modalidade Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado para obtenção do Certificado do Título em bacharel de Administração do Departamento de Gestão de Negócios da Universidade de Taubaté, Taubaté.

Este estudo tem como finalidade apontar a importância que o setor de Recursos Humanos tem nas empresas e como ele vem evoluindo com os passar dos anos, analisando juntamente a utilização de estímulos para despertar a motivação dos colaboradores como forma estratégica para conquistar resultados melhores para a empresa e a satisfação dos funcionários. A ideia de identificar a motivação como ponto chave para alcançar melhores resultados, surgiu da necessidade de diminuir a rotatividade de funcionários nas empresas, aumentar a satisfação dos mesmos e ter um índice de produtividade mais significativo e qualificado, além de estar ligada a vantagem competitiva. Neste contexto, o trabalho foi desenvolvido através de uma estrutura de pesquisas de resultados obtidos por meios bibliográficos.

Palavras-chave: RH, Motivação, Organização, Produtividade, Relações Interpessoais.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 — Responsabilidades do Gestor de RH.....	15
Figura 2 — A Evolução do RH	16
Figura 5 — Fatores de motivação para o trabalho	21
Figura 3 — Teoria dos dois fatores	22
Figura 6 — Integração de estratégia entre empresa e RH.....	27

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
1.1 OBJETIVOS DO TRABALHO.....	11
1.1.1 OBJETIVOS ESPECÍFICO.....	11
1.2 RELEVÂNCIA DO ESTUDO.....	11
1.3 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO.....	11
1.4 METODOLOGIA.....	11
1.5 ESTRUTURA.....	12
2. DESENVOLVIMENTO	13
2.1 CONCEITO DE RECURSOS HUMANOS.....	14
2.1.1 OBJETIVOS DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS.....	14
2.1.2 A EVOLUÇÃO DO RH.....	16
2.2 ENTENDENDO A MOTIVAÇÃO.....	17
2.2.1 CINCO CONCEITOS IMPORTANTES DA MOTIVAÇÃO.....	19
2.2.2 INDIVIDUALIDADE DA MOTIVAÇÃO.....	20
2.2.3 A TEORIA DOS DOIS FATORES.....	22
2.2.4 MOTIVAÇÃO PARA LIDERAR.....	23
2.2.5 ABSENTEÍSMO DEVIDO A FALTA DE MOTIVAÇÃO.....	24
2.2.6 TURN OVER.....	24
2.3 MUDANÇA DA FUNÇÃO RH.....	25
2.4 VISÃO ESTRATÉGICA E GESTÃO DE TALENTOS.....	28
3. CONSIDERAÇÕES FINAIS	30
4. REFERÊNCIAS	32

1 INTRODUÇÃO

Este estudo tem como finalidade apontar a importância que o setor de Recursos Humanos pode ter sobre a motivação dos colaboradores perante o ambiente de trabalho. As empresas que possuem colaboradores motivados poderão apresentar resultados melhores em relação à produtividade.

Levando em conta que a área de Recursos Humanos surgiu em meados do século XX, pode-se dizer que ainda é um setor novo nas empresas. Esse setor refere-se às práticas e políticas necessárias para conduzir os aspectos ligados às pessoas no trabalho. (DESSLER, 2003)

Pouco tempo depois, surgiu a conclusão de que os funcionários eram motivados pela remuneração que recebiam em troca de seu trabalho. Em seguida notou-se que a queda na produção estava ligada à fadiga causada pela realização de tarefas repetitivas durante a jornada de trabalho. E desde então tem sido um desafio para as organizações adequarem processos para prevenir danos à saúde mental e física, fadigas e doenças nos colaboradores.

Atualmente, com a valorização e o crescimento do setor de Recursos Humanos e o aumento de pesquisas voltadas para essa área, notou-se que o comportamento do funcionário se modifica conforme o sentimento de pertencimento e importância à empresa, e assim surgiu uma nova visão de colaborador.

Nesse contexto, pode-se dizer que a motivação é definida como um conjunto de forças internas e externas, ou seja, a interação que ocorre entre o ambiente e o indivíduo que desperta esse estímulo pessoal e isso impacta diretamente a performance de cada colaborador.

A solução para conhecer melhor o que motiva as pessoas não está em organizá-las em conjuntos de objetivos motivacionais iguais. Os seres humanos possuem sim alguns objetivos em comum, porém buscam por eles através de caminhos e momentos diferentes, e o maior desafio é descobrir como cada um os persegue. (BERGAMINI, 2018)

1.1 OBJETIVOS DO TRABALHO

1.1.1 OBJETIVOS ESPECÍFICO

Apresentar a função da área de Recursos Humanos nas empresas e demonstrar como essa área pode estimular a motivação dos colaboradores para ser um diferencial competitivo e alcançar sucesso da companhia.

1.2 RELEVÂNCIA DO ESTUDO

A área de Recursos Humanos em muitas organizações ainda não está considerando a motivação como um fator necessário e extremamente importante para manter seus colaboradores satisfeitos na empresa e com maior índice de produtividade.

Este estudo tem a perspectiva de analisar os métodos de motivação e incluir pontos de atenção para a área de Recursos Humanos, pois num mundo em que as pessoas estão buscando cada vez mais por qualidade de vida, é importante que elas estejam engajadas e motivadas em seus postos de trabalho. Esse cenário poderia trazer maior sucesso para os funcionários e para a empresa.

1.3 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

Esse estudo será delimitado à função da área de Recursos Humanos nas empresas para auxiliar na motivação dos colaboradores.

1.4 METODOLOGIA

Segundo Gonçalves (2004), as pesquisas, de modo geral, podem ter um roteiro de execução, e é necessário buscar a estrutura básica que direciona e reduz alguns possíveis riscos. Essa estrutura será composta de alguns elementos essenciais que devem ser relatados em todos os trabalhos.

Para o desenvolvimento deste estudo foram utilizadas pesquisas com bases bibliográficas dos autores que possuem obras relacionadas aos temas de Psicologia Organizacional, Motivação e Recursos Humanos.

1.5 ESTRUTURA

O trabalho que se segue está dividido em 3 partes para que se tenha melhor esclarecimento da área de RH:

- Parte 1 - A História do RH, seus objetivos e sua Evolução.
- Parte 2 - Trata da Teoria dos 2 fatores; o que é Motivação; O Absenteísmo e Turn Over.
- Parte 3 – A mudança da Função do RH, a Gestão de RH, e por fim Visão Estratégica e Gestão de Talento.

2. DESENVOLVIMENTO

Historicamente o RH, surgiu no começo do século XX, e surgiu com o nome de RELAÇÃO INDUSTRIAL, tendo em vista a Revolução Industrial (1760-1840, foi o período de grande desenvolvimento tecnológico que teve início na Inglaterra a partir da segunda metade do século XVIII e que se espalhou pelo mundo, causando grandes transformações.), e as relações entre empregados e empregadores. Esse período foi marcado por grande avanço no sistema de produção, ou seja, os produtos deixaram de ser manufaturados e passaram a ser maquinofaturados, o permitiu uma produção em massa, permitindo assim colocar mais e mais produtos no mercado e a preços muito mais atrativos.

Mas isso não significa que os empregados tinham direitos como hoje. O site DOCUSIGN diz que os operários eram submetidos a condições desumanas de trabalho. As fábricas geralmente eram quentes, úmidas, sujas e escuras. As jornadas de trabalho chegavam a 14 ou 16 horas diárias, com pequenas pausas para refeições precárias. As crianças eram utilizadas nas fábricas e nas minas de carvão, sendo que muitas morriam devido ao excesso de trabalho, da insalubridade do ambiente e da desnutrição. Entre 1780 e 1840 intensificou a exploração pelo trabalho infantil. Eram ajudantes de cozinheiro, operadoras de portinholas de ventilação, ou nas fábricas.

Com a evolução industrial também houve uma evolução no modo de relações dentro das indústrias e em seu gerenciamento, em síntese, o que começou como uma maneira de gerir o capital humano de uma perspectiva contábil e legal foi gradualmente evoluindo. Até que no final dos anos 80, o profissional de RH passou a ocupar uma posição mais estratégica. Em especial, no planejamento e operação da empresa.

A vida das pessoas constitui uma infinidade de interações com outras pessoas, com equipes e com organizações. O ser humano é eminentemente social e interativo. Não vive isoladamente, mas em constante convívio e relacionamento com seus semelhantes. Devido às suas limitações individuais, os seres humanos são obrigados a cooperarem uns com os outros, formando organizações para alcançar certos objetivos que a ação individual isolada não conseguiria alcançar. (CHIAVENATO, 2021, p.2)

Segundo Chiavenato (2010), a moderna Gestão de Pessoas consiste em várias atividades integradas entre si no sentido de obter efeitos sinérgicos e multiplicadores tanto para a organização, como para os colaboradores.

2.1 CONCEITO DE RECURSOS HUMANOS

O conceito de Gestão de RH está ligado principalmente aos ativos mais valiosos de uma empresa: os colaboradores. Recursos que estão conectados a todo tipo de solução utilizada para a produção de um negócio — desde a tecnologia à infraestrutura. (LACOMBE, 2012).

Segundo Chiavenato (2021), a área de Gestão Humana envolve necessariamente conceitos de psicologia industrial e organizacional, sociologia organizacional, engenharia industrial, direito do trabalho, engenharia de segurança, medicina do trabalho, engenharia de sistemas, cibernética e até tecnologias emergentes. Os assuntos normalmente tratados em GH referem-se a uma enorme multiplicidade de diversos campos do conhecimento: fala-se em aplicação e interpretação de testes psicológicos e entrevistas, tecnologias de aprendizagem, mudança organizacional, nutrição e alimentação, medicina e enfermagem, serviço social, plano de carreiras, desenho do trabalho, estrutura e cultura organizacional, satisfação no trabalho, absenteísmo e salários e encargos sociais, mercado, lazer, incêndios e acidentes, disciplina e atitudes, interpretação de leis trabalhistas, eficiência e eficácia, estatísticas e registros, auditoria, tecnologias avançadas e um sem-número de assuntos diversificados. (CHIAVENATO 2021, p.98).

A área de Gestão Humana trata de assuntos que se referem tanto a aspectos internos da organização, como a aspectos externos ou ambientais.

2.1.1 OBJETIVOS DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

A área de Gestão Humana deve seguir aos objetivos do negócio da organização. Neste podemos observar ações como: de planejamento, de desenvolvimento, de organização, de coordenação e de controle das técnicas capazes de promover o desempenho eficiente dos funcionários, ao mesmo tempo em que a organização forma o meio que permite, às pessoas que com ela

colaboram, alcançar os objetivos individuais relacionados direta ou indiretamente com o trabalho.

Chiavenato (2021) explica que o RH tem como objetivo engajar, conquistar e manter pessoas na organização, trabalhando e dando o máximo de si, com uma atitude positiva e favorável que as deixe satisfeitas. Esse setor representa não só coisas grandiosas que provocam euforia e entusiasmo, como também pequenas e numerosas coisas que frustram e impacientam ou que alegam e satisfazem, mas que fazem com que os colaboradores desejem permanecer na organização. Outro ponto importante que também está em jogo é a qualidade de vida que a organização e seus stakeholders terão.

Pode-se dizer que os objetivos da Gestão de RH caminham em conjunto dos objetivos da organização inteira, de sua missão, visão e seus valores corporativos. Dessa forma, conforme os objetivos da empresa, a Gestão Humana deve também considerar os objetivos pessoais dos seus stakeholders. E principalmente de seus colaboradores.

A figura a seguir nos mostra as responsabilidades que um gestor de RH tem sob sua responsabilidade.

Figura 1 — Responsabilidades do Gestor de RH



2.1.2 A EVOLUÇÃO DO RH

Segundo Tonelli (2002), no final do século XIX e nas duas primeiras décadas do XX houve um enorme desenvolvimento econômico nas nações industrializadas do Hemisfério Norte, juntamente com o da tecnologia produtiva, onde iniciou o surgimento da máquina a vapor atrelada em diversos tipos de manufatura e siderurgia à tecelagem, o que aumentou a sofisticação do trabalho e exigiu habilidades variáveis dos trabalhadores. Havia filas em frente da fábrica até que o capataz escolhesse, visual e subjetivamente, quem iria contratar para aquele dia. A seleção desse pessoal acontecia de forma improvisada e personalista.

O RH era focado em práticas burocráticas nas empresas, mas com o passar do tempo teve uma evolução com o material humano. A importância dos colaboradores foi aumentando cada vez mais e eles passaram a ter voz ativa nas grandes organizações. O RH, dando-lhes valorização, incentivando a aprimoração de suas habilidades e investindo cada vez mais em novos talentos. Também houve um foco maior na comunicação organizacional, a fim de garantir o maior sucesso da empresa. Essa ferramenta contribui para que a empresa consiga alcançar suas metas através das relações humanas, do relacionamento interpessoal, que conquistam as metas e objetivos desejados em busca do sucesso.

A figura abaixo mostra as fases evolutivas do RH e as datas em que foram se dando essas transformações.

Figura 2 — A Evolução do RH



Segundo o site Factorial HR, as fases do RH funcionavam da seguinte forma:

Fase Contábil: Aconteceu antes da década de 1930. Era considerada o marco da evolução e se preocupava unicamente com os custos da organização. Os colaboradores eram vistos sob o enfoque contábil. Era preciso contabilizar principalmente as entradas e saídas dos trabalhadores para efeito de pagamento por sua mão-de-obra. De fato, ainda não existia nenhuma preocupação com remuneração justa pelo trabalho nesse período.

Fase Legal: Entre as décadas de 1930 e 1950, surge o chefe de pessoal cuja função seria bem parecida com a da fase anterior, apenas se acrescentou mais uma responsabilidade: manter sob controle o cumprimento das leis da era getulista impostas pela Consolidação das Leis do Trabalho (CLT).

Fase Tecnicista: Entre as décadas de 1950 e 1965, embora ainda em nível operacional-tático, surge o papel de gerente de pessoal, com responsabilidades para recrutar e selecionar, treinar, descrever cargos e salários, cuidar da higiene e segurança no trabalho, e outros.

Fase Administrativa: Aconteceu entre as décadas 1965 e 1985. A principal característica dessa fase foram as "revoluções" realizadas pelos trabalhadores impulsionados pelo movimento sindical. Aqui, encontra-se a figura do gerente de RH cujo papel está cada vez mais voltado para os indivíduos e suas relações com os sindicatos, sociedade etc.

Fase Estratégica: A partir de 1985 e até os dias de hoje, essa fase caracteriza-se pela participação estratégica e efetiva da área de Recursos Humanos no planejamento estratégico da empresa, com o objetivo de atuar diretamente na busca dos resultados da empresa, direcionando de forma mais precisa as pessoas certas para as funções certas dentro da empresa e dando suporte necessário aos colaboradores para atingirem os resultados esperados.

2.2 ENTENDENDO A MOTIVAÇÃO

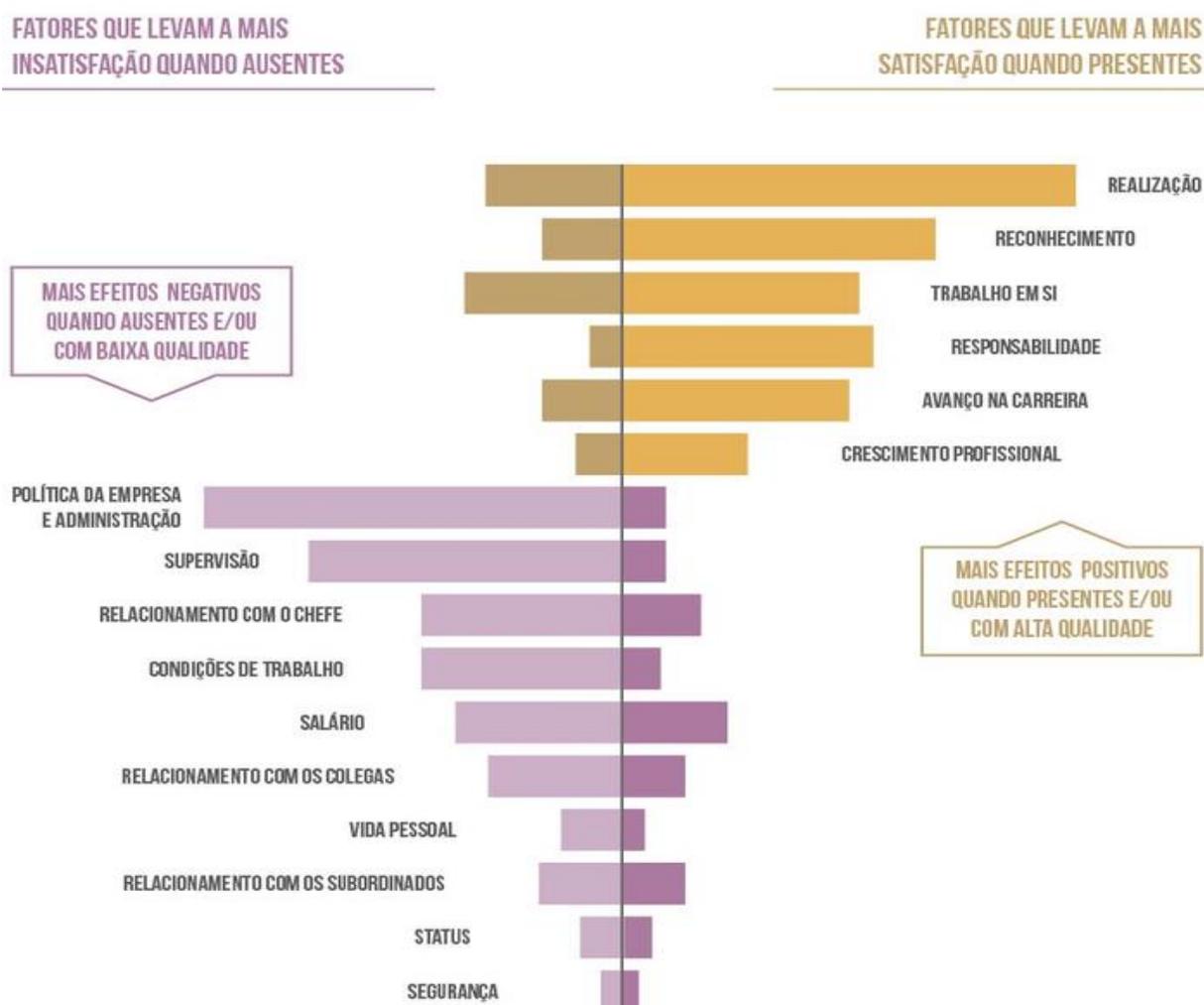
Segundo Bergamini (2018) a motivação vem sendo pesquisada a muito tempo a fim de entender do porquê as pessoas fazem aquilo que fazem. Para alguns profissionais da administração, a motivação no trabalho é considerada

como um problema. Ao se aprofundar nas causas dos problemas mais frequentes dos funcionários em uma empresa, poderá chegar à resposta: falta de motivação.

Muitos emitiram seus pareceres não científicos sobre a motivação e demonstraram não compreender muito desse tema. Com isso, acabaram desvirtuando o real sentido da motivação. Ainda segundo Bergamini (2018), como tudo aquilo que se conhece sobre o ser humano, a sua motivação pessoal ou a ausência dela também tem uma origem e uma história. Para tudo que se vai fazer, é necessário estar motivado. A força para agir se inicia no interior de cada um e leva o ser humano a cumprir o sentido de sua própria vida.

O gráfico abaixo demonstra os fatores que mais colaboram ou não para a motivação dos funcionários no local de trabalho.

Figura 4 — Motivação no Trabalho



Fonte: <https://carreira.com.br/pensadores-da-sociedade-um-estudo-sobre-motivacao/>.

Para Vergara (2003, p. 42), “ninguém motiva ninguém”. Nós é que nos motivamos, ou não. Tudo os que os de fora podem fazer é estimular, incentivar, provocar a nossa motivação. Ou seja, a diferença entre motivação e estímulo é que a primeira está dentro do ser humanos, e o segundo, está fora. A esse respeito Brugnera (2007), aponta que motivação é uma força que coloca as pessoas no caminho de um objetivo e que estar nesse caminho do objetivo pode ser decorrente de fatores intrínsecos e extrínsecos. É intrínseco quando esta força vem de dentro, e neste caso há motivação. Mas quando os fatores são extrínsecos, a força vem de fora, ou seja, na verdade não é motivação, é estímulo.

Chiavenato observa a maneira que a diversidade afeta a maneira em que as pessoas se sentem motivadas. Porém, cada indivíduo possui motivos ou necessidades que condicionam seu comportamento e que são pessoais e individuais, pois são determinados por fatores que formam a personalidade, por traços biológicos e psicológicos e pelas características adquiridas pela experiência pessoal e aprendizagem de cada pessoa. Ademais, cada pessoa pode sentir e perceber seus motivos e necessidades de maneira diferente, em diferentes épocas ou situações (CHIAVENATO, 2008, p. 231).

2.2.1 CINCO CONCEITOS IMPORTANTES DA MOTIVAÇÃO

Segundo Muchinsky (2004) é relativamente fácil compreender de forma incorreta ou confundir vários conceitos da motivação no trabalho. A fim de ajudar a diferenciá-los, o autor apresentou os cinco conceitos a seguir.

- Comportamento: O comportamento é a ação causada a partir da dedução da motivação. O comportamento em questão pode ser qualquer um de um amplo conjunto de atividades humanas.
- Desempenho: O desempenho está ligado necessariamente a alguma avaliação do comportamento. A unidade básica de observação é o comportamento quando julgado a partir de algum padrão. A maior parte das empresas tendem a dar mais atenção ao desempenho, e não se preocupar tanto com o comportamento dos colaboradores. Concluindo, o

desempenho é determinado por fatores que transcendem o comportamento.

- Habilidade: A habilidade é um dos três fatores decisivos do comportamento. É considerada como parcialmente estável em um ser humano e pode ser representada por um ponto de percepção amplo, como inteligência, ou algo mais específico, como a coordenação física.
- Restrições situacionais: As restrições situacionais são o segundo fator decisivo do comportamento. São condições e oportunidade ambientais que facilitam ou não o comportamento. Pode se dizer que o comportamento individual se manifesta em algum entorno ambiental ou situacional que influencia a conduta do comportamento, mas isso está longe de ser controlado pelo indivíduo.
- Motivação: A motivação é o terceiro determinante do comportamento. A habilidade como um reflexo do que um indivíduo sabe fazer, a motivação é o que o indivíduo irá fazer (dada a sua habilidade) e as restrições situacionais como o que o indivíduo tem permissão para fazer.

Cada um desses três componentes é importante para a manifestação do comportamento. O comportamento máximo é observado quando uma pessoa tem grande habilidade, demonstra alta motivação e está em um ambiente que apoia tal comportamento. (MUCHINSKY, 2004, p.367).

2.2.2 INDIVIDUALIDADE DA MOTIVAÇÃO

É notório que as pessoas pensam, agem e vivem de diversos modos. Obviamente essas diferenças seriam estudadas ao longo do tempo. Alguns estudiosos afirmavam que havia uma forte base física para as diferenças, que as tornavam inevitáveis e inalteráveis. Alguns indicaram para a grande diversidade de cada pessoa, suas experiências, o treinamento ou formas de aprendizado.

A maioria dos especialistas de hoje concorda que não existe um certo e errado, não há uma única resposta. Os cientistas estão percebendo que as

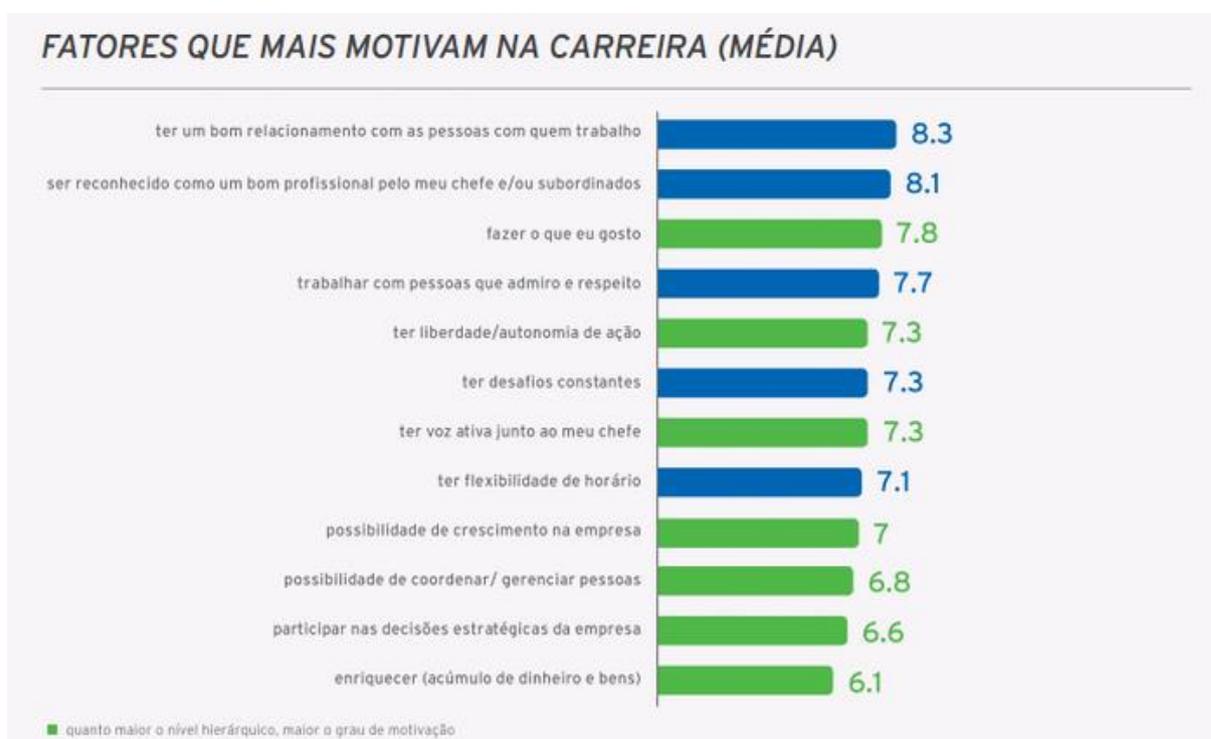
peças têm mais capacidade do que se imaginava para aprender e desenvolver o cérebro durante a vida. (DWECK, 2017)

A maneira mais fácil para se compreender a motivação do ser humano deve ser individualizando as pessoas através de suas histórias particulares de vida. Cada pessoa tem uma história singular de vida. (BERGAMINI, 2018)

Cecília Bergamini Whitaker (2018), em seu livro *Motivação nas Organizações*, esclarece que a motivação de um indivíduo é fruto da combinação de quatro parâmetros: a realidade motivacional da pessoa, que é moldada pela história de sua vida particular; a cultura que cerca o indivíduo, ou seja, o sistema de padrões de comportamento adquiridos, próprios dos membros de uma sociedade; o ambiente natural em que o indivíduo vive; e sua personalidade, que dentre outras coisas é derivada das funções psíquicas que energizam o seu comportamento.

O gráfico abaixo demonstra os fatores que mais motivam um colaborador dentro de uma empresa.

Figura 5 — Fatores de motivação para o trabalho



Fonte: FOCO: Revista de Administração da Faculdade Novo Milênio.

2.2.3 A TEORIA DOS DOIS FATORES

Frederick Herzberg foi um pesquisador americano, conhecido pela Teoria dos dois fatores: higiênicos e motivadores. Segundo Martins (2007), para Herzberg os fatores higiênicos:

[...] são considerados importantes e necessários, mas não são geradores de alto índice de motivação, sendo que sua ausência pode gerar grande desmotivação entre todos. Em contrapartida, se estes fatores são satisfeitos, dá-se a possibilidade de os fatores motivacionais entrarem em ação [...].

O gráfico abaixo mostra a quais são os fatores motivacionais e quais os fatores higiênicos listados nos fatores de Herzberg.

Figura 3 — Teoria dos dois fatores



Fonte: <https://blog.academiaperspectiva.com/teoria-dos-dois-fatores-de-herzberg/>.

Os fatores higiênicos citados por Herzberg são alguns itens presentes na empresa e que fazem parte da política da empresa e das condições de trabalho. (MARTINS, 2007).

Entende-se então que os fatores higiênicos têm relação com as condições de trabalho dos colaboradores, sejam elas físicas e/ou ambientais. Também é interessante notar que esses fatores não são capazes de elevar a motivação, porém se ausentes podem gerar grande insatisfação.

Já os fatores motivacionais têm como função fornecer estímulos a fim de despertar o ânimo nos funcionários. Para Herzberg, os fatores que merecem destaque são: reconhecimento e conquista, trabalho desafiador e interessante. (MARTINS, 2007).

Chiavenato também acrescenta em seus estudos os seguintes fatores motivacionais: uso pleno das habilidades pessoais, liberdade para executar o trabalho, responsabilidade total pelo trabalho, definição de metas e objetivos, autoavaliação de desempenho (CHIAVENATO, 2014, p.136).

2.2.4 MOTIVAÇÃO PARA LIDERAR

Durante muitos anos, a maioria das organizações usou critérios contraproducentes para escolher seus líderes. Valorizaram-se alguns tipos de competências para escolher seus líderes, que nada tinham a ver com a eficácia no desempenho do papel de liderança, pessoas com mais tempo de casa, pessoas que conheciam bem seu trabalho, funcionários com salários altos, indivíduos que há muito tempo não tinham sido promovidos e outros chegaram a ser guindados a postos que requeriam competência em liderança. Isso teve sérios impactos negativos na qualidade do moral e do bem-estar motivacional em quase todos os níveis hierárquicos dessas organizações. Ser competente como líder nada tem a ver com o tempo de casa nem com o tanto de remuneração que se recebe ou a que se faz jus. (BERGAMINI, 2018, p.125)

Segundo Kellerman, (2013) até hoje se sabe muito pouco avaliar a efetividade dos programas de preparação de líderes. Foi gasto muito dinheiro e tempo ensinando e aprendendo liderança. A maior parte dos “programas de desenvolvimento de liderança” não evoluiu, isso por conta do uso de um recurso que é “a satisfação ou não dos participantes da experiência”. Não se leva em consideração os resultados na prática do trabalho. Nesse contexto, “talvez os participantes mais satisfeitos tenham sido aqueles que mudaram o mínimo” e que continuam despreparados e atuando de forma ultrapassada na maneira de gerenciar as pessoas. Especificamente o líder direto, tem o poder de influenciar na motivação para o trabalho de alguém, no sentido positivo ou negativo. O alto ou baixo nível de motivação, além de estar relacionado ao trabalho, também está ligado a competência e sensibilidade do gestor direto, que representa a empresa.

Ainda segundo Bergamini (2018), um simples levantamento feito em algumas empresas brasileiras e foi possível estimar que somente 1% dos líderes havia feito uma reunião com seus subordinados após terem completado a avaliação do desempenho deles, como forma de feedback. Outra questão que causou espanto foi que alguns dos avaliadores não comentavam os resultados com o avaliado. Isso acontece porque o avaliador sente-se pouco à vontade em comentá-los com o avaliado.

2.2.5 ABSENTEÍSMO DEVIDO A FALTA DE MOTIVAÇÃO

Segundo Chiavenato (2010) o ausentismo também nomeado como absenteísmo, é a forma utilizada para designar as faltas ou ausências dos empregados ao trabalho. De forma mais ampla, é o conjunto dos períodos que os colaboradores da organização se encontram ausentes do trabalho, seja por falta, seja por atraso, devido a algum motivo interveniente.

Para Chiavenato (2004, p. 21), “o índice de absenteísmo reflete a 13 percentagem do tempo não trabalhado em decorrência das ausências em relação ao volume de atividade esperada ou planejada”. Em razão disso, o absenteísmo tem preocupado muito os gestores em vários segmentos empresariais, vista que causa prejuízo na forma de desenvolvimento do trabalho, no aumento dos custos de produção e também atrasa o andamento da produção da empresa.

O absenteísmo está presente na maioria das empresas e interfere diretamente na produtividade e na qualidade do serviço dos colaboradores em muitas companhias. Atualmente a maioria das empresas de médio e principalmente de grande porte necessita de uma gestão estratégica de recursos humanos, pois se trata de um ponto essencial para seu crescimento e sucesso.

2.2.6 TURN OVER

A tradução de turn over em português é rotatividade de pessoal. Está relacionado a admissões e desligamentos, sejam eles voluntários ou por parte da empresa. Alguns dos principais motivos que fazem este índice aumentar estão relacionados a motivação e estes podem ser: a concorrência, o assédio

pela concorrência nos melhores colaboradores, a política salarial, a imagem e o clima organizacional, rotinas sem desafio, falta de reconhecimento financeiro e psicossocial entre outros. Para essas questões, uma boa gestão de turn over pode contribuir com a manutenção do capital intelectual.

Os efeitos ocasionados pela rotatividade começam a ficar mais graves quando é possível identificar baixas na produtividade, e então é momento da área de Recursos Humanos junto às gestões avaliarem cautelosamente os motivos que ocasionam tal rotatividade. Algumas formas de identificar os problemas que ocasionam a rotatividade podem ser na entrevista de desligamento e outra forma é a pesquisa de clima organizacional. Embora a entrevista de desligamento seja um momento em que o colaborador possa manipular muito os motivos, ele pode ajudar a identificar intrigas de setor.

O turn over não significa somente desperdício em investimentos, como pode também afetar profundamente o nível de produtividade, além do alto custo do processo de desligamento e de novas contratações.

Como cita ROBBINS, (2000, p. 21) [...] A antiga noção de que você entrava em uma organização quando era jovem, trabalhava duro durante algum tempo, construía créditos significativos e, depois, aportava numa aposentadoria, já não mais se aplica [...].

As maneiras de diminuir o índice de rotatividade podem ser simples, muitas vezes apenas atitudes da empresa que gerem satisfação ajudam muito nos resultados, visto que a satisfação não está totalmente ligada a questões salariais. Um plano de carreira disponível pela empresa, uma boa política de iniciativas para medir o clima da empresa utilizando da participação direta dos funcionários e rotatividade interna, são alguns itens que podem fazer diferença de forma positiva para o bem-estar das pessoas e podem ajudar muito a diminuir o turn over.

2.3 MUDANÇA DA FUNÇÃO DO RH

As mudanças do RH vieram para ficar e transformar o setor. Tudo faz parte de um ciclo. A transformação do mercado está, de acordo com forma de se trabalhar, o que é produzido, a velocidade de produção e até mesmo o que é considerado valor dentro das empresas. O contexto não para de evoluir e os

profissionais precisam participar ativamente dessas atualizações. O Site SOLIDES, em uma de suas reportagens divide o RH do seguinte modo.

- **RH no Início**

Podemos dizer que a primeira versão do RH era muito mais operacional. A preocupação nesta etapa do RH era mais com a burocracia da relação de trabalho, ou seja, a organização dos pagamentos, demissão, admissão, entrega de holerites e controle de jornada dos funcionários.

Dentro de uma empresa essa área era totalmente desvalorizada, como se fosse um grande balcão de exigências e resolução de problemas. Essa organização era muito parecida com a que hoje conhecemos como departamento pessoal, o que acabava fazendo com que a área fosse conhecida também como: “o lugar que demite pessoas”. Nesse modelo a relação de trabalho não era vista como uma parceria, mas como algo por obrigação. Com o passar do tempo e as mudanças no mercado, as empresas viram que apenas a questão burocrática não era o suficiente para manter seus colaboradores engajados. E então começa a segunda fase do RH.

- **RH 2.0**

Nesta etapa, o RH começou a se inclinar e prestar mais atenção aos processos de recrutamento e seleção, retenção de talentos e comportamento nas empresas. Não são poucos os relatos de pessoas que ficaram doentes em seu trabalho, seja por um constante assédio moral ou uma carga muito alta de trabalho. Essa situação é um reflexo do que eram as empresas no início do processo, que tinham uma alta preocupação apenas com resultados sem se preocupar com o que os colaboradores passavam até chegar a esse resultado.

Com essa mudança na mentalidade das organizações, o RH 2.0 passou a oferecer treinamentos organizacionais, fazer uma melhor gestão e definitivamente focar nos seus recursos humanos ou capital humano. Vale destacar que essa mudança também consiste na troca da palavra funcionário por colaborador, já que os colaboradores são aqueles que se esforçam para fazer a empresa crescer, e colaboram para o sucesso da organização. Com isso, a empresa passa a ter preocupação com os índices de produtividade, turnover, absenteísmo e motivação.

Ainda segundo o site SOLIDES, outros aspectos da remuneração de um colaborador são inseridos neste contexto também, e os benefícios entram como

uma forma importante de atração, retenção e motivação de funcionários. O RH nesta etapa passa a ser conhecido não só como o departamento de recursos humanos, mas também como responsável pela Gestão de Pessoas. Agora, a preocupação desta área não está apenas na burocracia como no início, nem somente nos indicadores.

○ **Fase 3.0**

Reúne as atribuições das duas primeiras fases e acrescenta o uso de tecnologia em seus processos. Além disso, as empresas começam a se atentar mais para a sua cultura organizacional, e promovem uma gestão mais descentralizada, de forma que as outras áreas também começam a se envolver em processos que antes ficavam apenas focados no RH. A forma de comunicação dessa empresa também muda. No 3.0 a empresa também está focada em missão, propósitos e no que ela quer entregar para o mercado.

A figura abaixo apresenta a integração de RH na estratégia da empresa e as etapas do processo de formulação.

Figura 6 — Integração de estratégia entre empresa e RH



Fonte: ALBUQUERQUE, 2002.

2.4 VISÃO ESTRATÉGICA E GESTÃO DE TALENTOS

A gestão de talentos é mais que olhar o colaborador como uma ferramenta produtiva que precisa ser lapidada. Existe uma preocupação genuína com o fator humano, considerando as particularidades de cada profissional e suas potencialidades que podem ser atreladas aos objetivos estratégicos da organização.

As estratégias de gestão devem ser planejadas a longo prazo e englobam não apenas profissionais de recursos humanos, porém todos os gestores, precisam trabalhar juntos para garantir a atração, o desenvolvimento e a manutenção de equipes de alto desempenho, alinhadas com a cultura organizacional e que se sintam encaixadas e motivadas a darem seu melhor para colaborar com o crescimento do negócio.

Guimarães do Blog Gupy, apresenta que a primeira missão dos gestores é entender quais são os objetivos estratégicos do negócio para, a partir de então, estabelecer um planejamento eficiente para os processos que veremos a seguir.

*Mapear talentos

Esta missão de maneira prática é buscar os talentos dos quais a organização necessita, estejam eles disponíveis no mercado ou trabalhando em outras organizações.

*Atrair talentos

A partir de estratégia, visa atrair os talentos mapeados, apresentando a empresa de modo competitivo para aqueles que precisarão optar por ela. Os administradores, ou gestores, devem apostar em boas práticas de Employer Branding para obter sucesso.

*Recrutar talentos

Esse é o início do processo de contratação de novos colaboradores, quando os profissionais atraídos e previamente triados são convidados para o processo seletivo da empresa.

*Selecionar talentos

Diz respeito a descobrir, entre os talentos recrutados, aqueles que estão mais alinhados com as necessidades da empresa, levando em consideração a descrição do cargo, a cultura organizacional e o perfil da equipe de trabalho, entre outros fatores.

*Treinar e desenvolver talentos

É a fase de acolher o novo colaborador, prepará-lo para suas funções na organização desde o primeiro dia, considerando aspectos formais e informais, e planejar seu desenvolvimento para que ele se sinta parte da empresa e conquiste bons resultados em seu favor.

*Reter talentos

Essa é uma das principais metas da gestão de talentos. Um bom sistema de remuneração e benefícios, um ambiente com desafios do trabalho, reconhecimento, alinhamento cultural e ajuste entre trabalho, aspirações pessoais e crescimento profissional são algumas condições que precisam ser favoráveis para um bom índice de retenção de talentos.

*Promover talentos

As pessoas não ficarão na empresa se não puderem crescer com ela. Quando consegue-se preparar o colaborador de maneira correta, no momento certo dar-se-á uma possibilidade de assumir cargos mais elevados e com mais responsabilidades, sem medo de errata.

*Avaliar o desempenho

Finalmente, é de fundamental importância avaliar o desempenho dos talentos organizacionais. É uma forma de saber se as estratégias de gestão são eficazes e o quanto cada colaborador tem crescido e está apto a cooperar com o crescimento da empresa.

3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O profissional que trabalha na área de Gestão de RH precisa ter um perfil completo e muita vontade de trabalhar com pessoas. Afinal, essa pessoa vai estar à frente de projetos importantes e que envolvem diversas áreas da empresa. Além de engajar e motivar os colaboradores, a gestão de RH tem a missão de integrar os interesses do colaborador e da empresa.

Diante dos problemas que muitas empresas vêm enfrentando hoje, como absenteísmo e rotatividade de pessoal, pode-se encontrar a solução na motivação. Porém, ainda hoje muitos profissionais preferem não se aprofundar neste tema e continuam tentando buscar solução em técnicas ultrapassadas, como por exemplo, investindo em aumentos salariais. A falta de lideranças competentes também é um fator que acomete a satisfação dos colaboradores.

Sabemos que a fim de otimizar e garantir a qualidade na solução de alguns desafios enfrentados pela empresa, a área de recursos humanos tem evoluído constantemente e hoje encontramos uma divisão de setores dentro do RH, como uma forma mais estratégica de atender às necessidades tanto da empresa quanto dos empregados. Por isso, contar com a ajuda de uma equipe variada de profissionais preparados, com formações amplas e especializadas, pode ser um fator essencial para garantir o sucesso da empresa e das pessoas.

Quando profissionais e empresas compreendem o verdadeiro significado e importância do fator Motivação no ambiente de trabalho, a empresa tende a obter um sucesso maior, atingindo as metas de produtividade e conquistando a satisfação de seus colaboradores. A área de Recursos Humanos deve recrutar profissionais capacitados e/ou investir em treinamentos para capacitar aqueles que apresentam vontade e potencial para posições de gestão e liderança. As avaliações por competência devem ser mais rígidas e contar com o apoio do RH para que sejam feitas da maneira correta e completa, com a presença de feedbacks saudáveis e construtivos para os avaliados. Outro ponto de extrema importância é a iniciativa da empresa junto ao RH e disponibilizar as pesquisas de clima, e incentivar que todos os profissionais participem e garantir que os mesmos se sintam à vontade em de acordo com suas opiniões. E com base nas respostas, devem ser criados planos de ação por parte das gestões e da própria empresa.

A área de Recursos Humanos deve continuar em constante evolução, visto que as pessoas e o mercado também estão. Os profissionais devem acompanhar e ter entendimento de teorias para que possam contribuir de forma mais efetiva com os objetivos da empresa. E como ponto mais importante, as empresas devem tratar seus colaboradores como seus principais clientes. Ter atenção e a visão de que a satisfação desses profissionais pode ser a chave para o maior sucesso da empresa.

4. REFERÊNCIAS

BERGAMINI, C. W. **Motivação nas organizações**. 7^a.ed. São Paulo: Atlas, 2018.

BERGAMINI, Cecilia Whitaker. **Motivação**, f. 70. 1989. 139 p.

BRUGNERA, Eduardo. **Motivação para Vendas**. UFRGS, 2007. Passo Fundo/RS.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Recursos Humanos**. 9^a ed. São Paulo: Atlas, 2021.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. 3^a ed. São Paulo: Atlas, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento Organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações**. 3^a Edição. São Paulo: Manole, 2014.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

_____. **Recursos Humanos: o capital humano das organizações**. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

DESSLER, G. **Administração de recursos humanos**. 2ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2003.

DOCUSIGN: **Conheça a história do RH e veja como esse evoluiu**.

Disponível em: <https://www.docuSign.com.br/blog/conheca-a-historia-do-rh-e-veja-como-esse-departamento-evoluiu>, 2019 : Acesso em: 22 de agosto de 2022.

DWECK, Carol. S. **Mindset - A nova psicologia do sucesso**. São Paulo: Objetiva, 2017.

FACTORIAL HR. **A história do RH no Brasil e a evolução do setor**.

Disponível em: <https://factorialhr.com.br/blog/historia-rh/>. Acesso em: 20 nov. 2022.

FICR. **Como surgiu os Recursos Humanos**. Disponível em:

<https://inscricaoficr.catolica.edu.br/blog/como-surgiu-recursos-humanos>.

Acesso em: 20 set. 2022.

GONÇALVES, C. A. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**.

São Paulo: Atlas, 2004.

GUIMARÃES, B. **Gestão de Talentos**; Blog Gupy; 2022 Disponível em:

<https://www.gupy.io/blog/gestao-de-talentos>); Acesso em: 22 de setembro de 2022.

KELLERMAN, B. **O fim da liderança: como a liderança mudou e de que forma podemos resgatar sua importância.** São Paulo: Elsevier, 2013.

LACOMBE, F.J.M. **Recursos humanos princípios e tendencias.** 2ª.ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

LCM TREINAMENTOS. **A individualidade e o comportamento motivacional.** 2004. Disponível em: <https://lcmtreinamento.com.br/a-individualidade-e-o-comportamento-motivacional/>. Acesso em: 26 ago. 2022.

MARTINS, Leandro. **E-Book. Como influenciar e motivar pessoas.** São Paulo: Universo dos Livros, 2007.

MUCHINSKY, P. M. **Psicologia Organizacional**; tradução Ruth Gabriela Bahr; revisão técnica Wilson Ferreira Coelho. 7ªed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

PONTOTEL. **RH 3.0: Entenda os conceitos e modernize sua empresa.** Pontotel. São Paulo/Recife, 2019. Disponível em: <https://www.pontotel.com.br/rh-3-0-o-que-e/>. Acesso em: 22 set. 2022.

RESEARCH: **Mudança Organizacional.** 2004. Disponível em: [\(PDF\) Mudança Organizacional \(researchgate.net\)](#). Acesso em: 22 ago. 2022.

ROBBINS, S. P. **Administração: mudanças e perspectivas.** São Paulo: Saraiva, 2000.

SOLIDES: **Guia Completo de Gestão de pessoas**; 2020. Disponível em: <https://blog.solides.com.br/guia-completo-de-gestao-de-pessoas/> Acesso em: 25 de agosto de 2022

TONELLI, M.J. **Desenvolvimento histórico do RH no Brasil e no Mundo: Manual de gestão e equipes**. 1ªed. São Paulo: Gente, 2002.

VERGARA, S. C. **Gestão de Pessoas**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2003.

ZENKLUB: **GESTÃO de RH: o que é, função e importância**. Zenklub. Rio de Janeiro, 2022. Disponível em: <https://zenklub.com.br/blog/trabalho/gestao-de-rh/>. Acesso em: 6 out. 2022.