

# A IMPORTÂNCIA DE UMA EMPRESA TER UMA ÁREA DE RECURSOS HUMANOS ESTRATÉGICO QUE MOTIVA E VALORIZA O SEU QUADRO DE FUNCIONÁRIOS

Daiane Katiuscia dos Santos Dantas <sup>1</sup>

## RESUMO

Este trabalho apresentará os dados e considerações referentes à importância e a necessidade de uma organização possuir a área de recursos humanos que motiva e valoriza o seu quadro de funcionários e a relevância que as políticas de Recursos Humanos representam. Como Objetivo Geral pretende-se demonstrar se a adoção das estratégias, aplicação das políticas e práticas dos Recursos Humanos nas organizações tem trazido benefícios tanto para as empresas quanto para os funcionários. Já como Objetivos Específicos pretende-se o seguinte: demonstrar a evolução e surgimento da área de Recursos Humanos nas organizações, definir o que é um RH Estratégico, discorrer sobre como implementar um RH estratégico nas empresas e demonstrar a importância de um setor de RH. Realizou-se este trabalho, pois muitas empresas, por não valorizarem o setor de RH e não motivarem seus funcionários na realização de suas tarefas acaba que atribuindo as falhas nos processos de produção a diversos fatores. Com relação aos métodos de pesquisa, esse trabalho aplicará o método hipotético dedutivo, alicerçando-se na análise do posicionamento e conceito de diversos autores aplicados ao contexto da evolução dos Recursos Humanos e da sua realidade atual.

**Palavras-chave:** Recursos humanos. Valorização. Funcionários.

## ABSTRACT

This work will present the data and considerations relating to the importance and the need for an organization possessing the human resources area that values its staff and the relevance to human resources policies represent. As a general goal is to demonstrate if the adoption of strategies, implementation of human resources policies and practices in organizations has brought benefits for both companies and employees. As specific objectives it is intended the following: demonstrate the evolution and emergence of human resources in organizations, to define what is a strategic HR, glossing over how to implement a strategic HR in companies and demonstrate the importance of a human resources sector. This work was carried out, because many companies, not to highlight the HR sector in companies and do not motivate its employees in the performance of their tasks, that attributing the failures in production processes

---

<sup>1</sup> Graduada em Comunicação Social, Letras e Pedagogia. Professora de Língua Portuguesa e Arte na Secretaria da Educação do Estado de São Paulo.

to several factors. With respect to research methods, this monograph will apply the hypothetical deductive method, building on the analysis of the positioning and concept of several authors applied to the context of the development of human resources and their current reality.

**Keywords:** Human resources. Appreciation. Employees.

## 1. INTRODUÇÃO

O presente trabalho apresenta como tema a importância e a necessidade de uma organização possuir a área de recursos humanos e a relevância que a valorização dos funcionários representa.

Para isto, delimitou-se o seguinte problema de pesquisa: Quais os benefícios trazidos às empresas através da implantação de um RH Estratégico?

Quanto à hipótese deste pretende-se verificar a importância que o setor de RH estratégico desempenha em uma empresa repercutindo no sucesso, desenvolvimento e expansão de seus negócios alcançando resultados satisfatórios através do bom relacionamento entre a equipe de funcionários de uma empresa, respeito e atendimento aos anseios dos colaboradores e propiciando qualidade de vida aos seus funcionários, independente do cargo que ocupam.

Como Objetivo Geral pretende-se demonstrar se a adoção das estratégias, aplicação das políticas e práticas dos Recursos Humanos nas organizações tem trazido benefícios tanto para as empresas quanto para os funcionários.

Já como Objetivos Específicos pretende-se o seguinte: demonstrar a evolução e surgimento da área de Recursos Humanos nas organizações, definir o que é um RH Estratégico, discorrer sobre como implementar um RH estratégico nas empresas e demonstrar a importância de um setor de RH.

Optou-se pela escolha deste tema, pois muitas empresas, por não valorizarem o setor de RH nas empresas, acabam que atribuindo as falhas nos processos de produção a diversos fatores tais como: administrativo, financeiro, marketing ou contábil, onde na verdade as falhas encontradas podem ser

sanadas através de algumas mudanças implementadas através das práticas adotadas pelo setor de RH nas empresas.

Quanto aos procedimentos metodológicos, essa monografia aplicará o método hipotético dedutivo, alicerçando-se na análise do posicionamento e conceito de diversos autores aplicados ao contexto da evolução do Recurso Humano e da sua realidade atual.

Em relação aos métodos de procedimento a pesquisa será baseada tanto na observação direta quanto na indireta. Esta será utilizada apenas subsidiariamente, quando não for possível a coleta de dados de forma direta, enquanto que aquela será amplamente aplicada, norteando-se em dados disponibilizados em livros, periódicos e demais artigos de pertinentes ao tema.

Na coleta de dados, será efetuada uma seleção em todo material coletado.

Para a análise dos dados coletados no referencial teórico será optado por uma leitura rigorosa e análise, pois somente dessa forma é possível atingir o escopo de conhecer, interpretar e decifrar, com maior profundidade a importância de uma empresa adotar o Recurso Humano Estratégico.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

Nesta etapa do trabalho, primeiramente serão apresentados os conteúdos referentes ao conceito e definição do departamento de Recursos Humanos e os fatores que propiciaram o crescimento, evolução e expansão da referida área no mundo.

Já num segundo momento será abordada a atuação e o papel desempenhado pelas políticas ou subsistemas dos recursos humanos. E para concluir o artigo, será comentada e refletida a importância e a necessidade de uma organização possuir uma área de recursos humanos estratégicos e como atualmente as empresas tem alcançado sucesso graças à a implantação de um setor específico de Recursos Humanos nas organizações e a valorização dos funcionarios através da politica de cargos e salários.

## 2.1 Definição de Administração de Recursos Humanos

No que se refere à definição e conceituação do termo Administração de Recursos Humanos, Toledo (1999), a define como a área de estudos e atividades que lida com os aspectos relativos ao elemento humano em geral, nas organizações. Ou seja, é a área que trata dos problemas de pessoal, de qualquer agrupamento humano organizado

A administração de recursos humanos consiste no planejamento, na organização, no desenvolvimento, na coordenação e no controle de técnicas capazes de promover o desempenho eficiente do pessoal, ao mesmo tempo em que a organização representa o meio que permite as pessoas que com ela colaboram alcançar os objetivos individuais relacionados direta ou indiretamente com o trabalho (Chiavenato, 2002, p. 162).

Percebe-se com base na citação acima que a administração de recursos humanos pode ser definida como uma série de decisões integradas que formam as relações de trabalho, onde sua qualidade influencia diretamente a capacidade da organização e de seus empregados em atingir seus objetivos.

Para a maioria dos autores conceituados pesquisados no decorrer do trabalho, a administração de recursos humanos engloba o conjunto de técnicas e instrumentos que permitem às organizações atrair, manter e desenvolver os talentos humanos.

Segundo Gil (1999, p.13), a administração de recursos humanos, é “pois, a área que trata de recrutamento, seleção, treinamento, desenvolvimento, manutenção, controle e avaliação de pessoal”. Ela pode ser definida como a área especializada da Ciência da Administração que envolve todas as ações que tem como objetivo a interação do trabalhador no contexto da organização e o aumento de sua produtividade.

Ainda de acordo com Toledo (1999, p 24), “uma vez comprovadas não somente a importância da área de recursos humanos em si, mas também as grandes possibilidades de desenvolvimento dos seus conhecimentos e técnicas, que passariam a influenciar diretamente os resultados da empresa”, se começam a observar uma valorização da área, especialmente nos países mais desenvolvidos.

A missão inicial do setor de Recursos Humanos, que no início visava amortecer e minimizar as insatisfações de funcionários e ser um órgão técnico-administrativo meio que distante da direção da empresa passou a ser encarada como atividade contribuidora para a modernização constante das organizações como um todo e para acompanhar toas às alterações e modernizações por qual a organização passa, lança mãos das políticas de recursos humanos, as quais serão apresentadas a seguir.

## **2.2 O surgimento e a evolução da área de Recursos Humanos**

Segundo Boog (2002) a função e as práticas de recursos humanos originaram-se da difusão e do desenvolvimento do humanismo nas organizações e surgem devido a diversos fatores contextuais que caracterizam o fim do século XIX e o início do século XX.

De forma sucinta, pode-se afirmar que o setor de RH surgiu da evolução das ciências e doutrinas comportamentais derivando de quatro vetores básicos, são eles: o desenvolvimento do capital e da industrialização, da organização do trabalho, da teoria organizacional e das configurações organizacionais, que se estruturaram de diferentes maneiras no decorrer dos anos até chegar nos dias atuais, sendo fundamental no sucesso (ou insucesso) de uma empresa.

Segundo Gil (2009) foi somente a partir da segunda guerra mundial (década de 40), que a administração de pessoal passou a se dedicar mais as questões pertinentes as condições de trabalho e com os benefícios disponibilizados aos seus empregados.

Gil, (2009) comenta que nos anos 90, conforme o ambiente corporativo começou a passar por transformações cada vez mais velozes e intensas, tanto no âmbito organizacional, quanto na forma com que as empresas utilizam e tratam as pessoas, nesta nova era da informação, tonou-se necessário que as equipes de gestão de pessoas passassem a pensar e implantar novas atividades estratégicas de orientação que substituem os antigos departamentos de RH que apenas cuidavam da contratação, folha de pagamento e encerramento de contrato. Este novo RH vieram entao a considerar e valorizar

atraves e benefícios o talento, a capacidade, as habilidades e motivar atitudes capazes de contribuir para o sucesso organizacional.

### **2.3 A função do setor de Recursos Humanos de uma empresa**

De acordo com Grigoletti (2012), a função principal do setor de Recursos Humanos de uma empresa não é só selecionar, contratar, treinar, fazer a folha de pagamentos e fazer cumprir o que está nos procedimentos. Ele vai além disso. É o setor responsável por integrar as pessoas, capacitá-las, compartilhar a visão de futuro com elas, valorizá-las e motivá-las para agirem de forma a alcançarem os objetivos e metas da empresa.

Segundo Chiavenato (2005) o setor de RH através da gestão de pessoas deve representar ambas as partes (colaborador e empresa), pois, as organizações são compostas de pessoas e precisam delas para atingir suas metas e cumprir sua missão. Da mesma forma que as pessoas necessitam das organizações para alcançar seus objetivos pessoais.

### **2.4 O RH Estratégico**

Referindo-se ao RH estratégico, Grigoletti (2012), comenta que para uma empresa conquistar e manter funcionários valorizados e motivados é necessário que o Gestor de RH estratégico fique próximo das pessoas e elabore projetos e planos que possam funcionar na prática. Estes gestores devem ir mais a frente do papel instrumental e possam orientar os colaboradores da organização e gerir o negócio sabendo entender as necessidades da empresa e dos colaboradores e levar estas informações à direção da empresa.

É importante mencionar ainda que para implementar e implantar o Recursos Humanos estratégico em uma empresa é necessário que haja um alinhamento entre as estratégias corporativas e os componentes básicos do sistema de gerenciamento de recursos humanos e só assim o RH poderá ser definido como um RH estratégico.

O RH Estratégico deve atuar na coleta de dados, gerar e processar informações, gerar diagnósticos, compartilhar o conhecimento e tomar decisões sobre expansão de mercados globais, aquisições, criação de novas

linhas de negócio, dentre outras tantas para alcançar paralelamente com as outras áreas da empresa, a tão desejada vantagem competitiva frente ao seu concorrente.

Segundo Chiavenato (2002), o RH Estratégico é fundamental para o desenvolvimento e destaque de uma organização em seu segmento de atuação, e para conseguir manter o seu pessoal motivado deve sempre buscar colocar em prática as técnicas de recrutamento, seleção e de treinamento da equipe de colaboradores, respeitando-os e valorizando-os.

## **2.7 As políticas de Recursos Humanos**

Embora o tema deste artigo não se centre em abordar somente as políticas de Recursos Humanos, elas como são de suma importância para o RH de uma empresa, serão brevemente apresentadas aqui.

Antes de discorrer mais detalhadamente sobre as políticas de RH é importante abordar o aspecto do recrutamento e seleção e do plano de treinamento,

Com base na definição de Chiavenato, (2004. p.165), “recrutamento é um conjunto de técnicas e procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização, podendo ser interno, externo e misto.”

De forma sucinta, pode-se definir recrutamento como uma atividade que tem por objetivo principal atrair os candidatos que mais se adequam ao perfil do cargo e estejam alinhados com os princípios da empresa, onde serão selecionados os futuros participantes da organização.

Segundo o *National Industrial Conference Board*<sup>2</sup>, o treinamento tem por finalidade “ajudar a alcançar os objetivos da empresa, proporcionando oportunidades aos colaboradores de todos os níveis de obter o conhecimento necessário, a prática e a conduta requeridas pela organização” (CHIAVENATO, 2004. p. 240).

É através do plano de treinamento que será possível treinar e capacitar à mão de obra para que ela seja capaz de trazer bons resultados

---

<sup>2</sup> Conselho da Conferência da Indústria Nacional

para a organização. Desta forma, é de suma importância que a área de RH oriente e capacite o colaborador na execução de suas atividades para que ele consiga executá-la com a excelência requerida.

Importante se faz apresentar a definição de políticas, que de acordo com Chiavenato (2009, p.123-124):

Políticas são regras estabelecidas para governar funções e assegurar que elas sejam desempenhadas de acordo com os objetivos desejados. Constituem uma orientação administrativa para impedir que as pessoas desempenhem funções indesejáveis ou ponham em risco o sucesso de suas funções específicas. Assim, políticas são guias para a ação. Servem para prover respostas às questões ou aos problemas que podem ocorrer com certa frequência, evitando que os subordinados procurem desnecessariamente seus supervisores para esclarecimentos ou solução de cada caso.

Com base na definição do autor é possível compreender que além de regras estabelecidas ou guias para a ação, as políticas podem ser conceituadas como diretrizes gerais de decisão, podendo ser mais ou menos importantes, de acordo com suas funções específicas.

Referindo-se as políticas de recursos humanos Chiavenato (2009, p. 124-125) preceitua-as da seguinte maneira:

As políticas de recursos humanos referem-se às maneiras pelas quais a organização pretende lidar com seus membros e por intermédio deles atingir os objetivos organizacionais, permitindo condições para o alcance de objetivos individuais. Variam enormemente conforme a organização. Cada organização desenvolve a política de recursos humanos mais adequada à sua filosofia e às suas necessidades.

Há de se ressaltar que uma política eficaz de recursos humanos é capaz de conciliar o alcance das metas da empresa com a motivação e valorização de seus colaboradores, possibilitando com que todos saiam ganhando.

Com relação aos tipos de políticas em RH, há de se mencionar as seguintes: Políticas de Monitoração de Recursos Humanos, Políticas de Provisão de Recursos Humanos, Políticas de Aplicação de Recursos Humanos,

Políticas de Manutenção de Recursos Humanos, Políticas de Desenvolvimento de Recursos Humanos e as Políticas de Monitoração de Recursos Humanos, as quais serão mais bem apresentadas a seguir:

a) Políticas de provisão de recursos humanos:

- Onde recrutar, em que condições e quais técnicas de recrutamento serão utilizadas para recrutar os recursos necessários à organização;
- Critérios de seleção de recursos humanos e padrões de qualidade para admissão, no que se refere às aptidões físicas e intelectuais, experiência e potencial de desenvolvimento, levando-se em consideração o universo de cargos dentro da organização;
- Maneiras de integrar os novos participantes ao ambiente interno da organização, com rapidez e eficácia.

b) Políticas de aplicação de recursos humanos:

- Como determinar os requisitos intelectuais, físicos e comportamentais básicos da força de trabalho para o desempenho das tarefas e atribuições ao universo de cargos da organização;
- Critérios de planejamento, alocação e movimentação interna de recursos humanos, considerando-se o posicionamento inicial e o plano de carreiras, definindo as alternativas de oportunidades futuras possíveis dentro da organização;
- Critérios da avaliação da qualidade e da adequação dos recursos humanos através da avaliação do desempenho.

c) Políticas de manutenção de recursos humanos:

- Critérios de remuneração direta dos participantes, considerando a avaliação de cargo e os salários no mercado de trabalho e posição da organização frente a essas duas variáveis;
- Critérios de remuneração indireta, que consistem nos programas de benefícios mais apropriados as diferentes necessidades existentes no universo de cargos da organização, e considerando a posição da organização frente às práticas de mercado de trabalho;
- Como manter uma força de trabalho motivada, de moral elevado, participativa e produtiva dentro de um clima organizacional adequado.

d) Políticas de desenvolvimentos de recursos humanos:

- Critérios de diagnósticos e programação de preparação e reciclagem constantes da equipe de colaboradores para o desempenho de suas tarefas e atribuições dentro da organização;
- Criação e desenvolvimento de condições capazes de garantir a saúde e a excelência organizacional, através da mudança do comportamento dos participantes;
- Critérios de desenvolvimento de recursos humanos a médio e longo prazo, tendo em vista a contínua realização do potencial humano em posições e atribuições dentro da organização.

e) Políticas de monitoração e controle de recursos humanos:

- Como manter um banco de dados capaz de fornecer as informações necessárias para as análises qualitativa e quantitativa da força de trabalho disponível na organização;
- Critérios para auditoria permanente da aplicação e adequação das políticas e dos procedimentos relacionados com os recursos humanos da organização.

Marras (2000, p. 123) comenta que as políticas de RH “situam os códigos de valores éticos da organização que, que através delas, governam suas relações com os empregados, acionistas, consumidores, fornecedores, etc”. Considerando o posicionamento do autor é possível entender que a partir dessas políticas, podem-se definir os procedimentos a serem implantados, que são cursos de ações pré-determinados, visando orientar o desempenho das operações e atividades, tendo em vista os objetivos da organização. Segundo Marras (2000) estes procedimentos são uma espécie de plano permanente que serve para orientar as pessoas na empresa, visam dar consistência à execução das atividades, garantindo um tratamento equitativo para todos os participantes e um tratamento uniforme para todas as situações.

Segundo Chiavenato (1999, p.193) a avaliação de desempenho abrange todos os envolvidos com o avaliado, onde “participam desta avaliação o chefe, os colegas e pares, os subordinados, os clientes internos e externos, os fornecedores, enfim, todas as pessoas em torno do avaliado, em uma abrangência de 360 graus”.

Nesta diapasão, há de se destacar que a administração de cargos e salários convive com problemas inseparáveis às suas atividades e tendências, como qualquer outra atividade administrativa, organizacional e humana.

Como já foram brevemente apresentadas e definidas as políticas de RH, a seguir serão abordados alguns pontos referentes à relação entre a motivação e a valorização do funcionário e como a política de cargos e salários sendo considerada uma das medidas de compensação pelo bom desempenho, pode se tornar uma maneira bastante “atrativa” para manter e fidelizar a mão de obra que traz resultados positivos e retorno financeiro à empresa.

## **2.8 A administração, a descrição e a avaliação de cargos e salários**

Uma característica imprescindível de ser adotada pelo gestor de pessoas, segundo Soviinsky e Stigar (2014) é que os objetivos da gestão estratégica de pessoas estejam bem claros e definidos. Assim para que se alcance o sucesso na empresa o gestor de pessoas deve ajudar a empresa a realizar seu trabalho com êxito, bem como possibilitar competitividade, além de definir os envolvidos como colaboradores e não somente funcionários. No entanto, essa relação deve ser recíproca tanto do funcionário quanto da empresa, já que ambos necessitam de motivação.

Ainda de acordo com Soviinsky e Stigar (2014) o gestor de pessoas deve ter sempre uma perspectiva daquilo que quer, planejar o futuro, e para isso faz-se necessário a adoção de um planejamento estratégico organizacional, deixando os objetivos bem claros e defini-los como meta. E para que as metas sejam alcançadas e necessária a participação e colaboração de todos na empresa. Assim a responsabilidade torna-se de todos, e o espírito de equipe é essencial para o alcance das metas e objetivos definidos.

Como é de conhecimento geral de todos que a administração de cargos e salários tornou-se fato muito importante para a conquista de bons funcionários que busquem o sucesso de uma empresa, é de suma importância que gestores e administradores passem a considerá-la e adotá-la em suas gestões, podendo assim proporcionar melhor desempenho e destaque em sua área de atuação. Mas, é bom destacar também que o planejamento desta

atividade administrativa, deve acompanhar o avanço tecnológico das profissões no decorrer dos anos e conhecer as mudanças de mercado e políticas econômicas, principalmente as que se referem aos níveis salariais.

De acordo com Chiavenato (1999) a remuneração total de um funcionário é constituída de três componentes principais, os quais são: remuneração básica, incentivos salariais e os tão almejados benefícios.

Para o supracitado autor, na maioria das organizações a única forma de remuneração é a básica, constituindo-se apenas no pagamento fixo, o qual o funcionário recebe seu pagamento regularmente na forma de salário mensal ou ainda por hora trabalhada.

Se for considerar apenas esta forma de salário mensal é possível perceber que o trabalhador, com o passar dos anos passa a se sentir desestimulado e desmotivado, refletindo negativamente no desenvolvimento de uma empresa. É aí que entra a importância da adoção de uma política de cargos e salários que possa trazer resultados positivos para o desempenho do funcionário e sucesso desta organização.

Além dos salários há outro aspecto muito importante de se mencionar, que se trata da descrição de cargos e salários em uma organização. A esse respeito, Prado Júnior (1995), comenta que a descrição de cargos e salários busca conter e estabelecer suas responsabilidades e informações que permitam situar o cargo em relação aos demais, criando seus requisitos, referenciais, críticas, processo de treinamento e desenvolvimento, ou seja, trata-se de uma descrição esclarecedora da razão de ser do cargo. Ainda de acordo com o autor, é através desta descrição de cargos que se consegue ter uma representação fiel de cada característica de cada cargo, contribuindo para facilitar ao gestor a colocação de servidores que venham a atender aquele determinado perfil.

Desta forma, é possível observar com base nas palavras de Prado Junior e Chiavenatto que a política de cargos e salários é muito importante para o desenvolvimento de uma organização independente de sua área de atuação.

Conforme Chiavenato (1999) outra ferramenta importante em uma empresa é a avaliação de desempenho, pois ela pode proporcionar uma

análise sistemática para justificar aumentos salariais, promoções, transferências e até mesmo demissões. Além destes fatores o autor comenta que é possível também, através de uma reunião ou mesmo um diálogo informal no ambiente de trabalho, comunicar os servidores sobre sua atuação no trabalho sugerindo necessidades de mudança quando necessário e assim, possibilitar que a equipe conheça o pensamento da chefia a respeito de seus colaboradores.

Para Gil (1994, 115) algumas das principais críticas observadas sobre a administração de cargos e salários nas organizações referem-se a “confidencialidade do sistema de remuneração, baixa participação das chefias no processo de administração salarial, política salarial dependente da pesquisa de mercado, política salarial reativa.”

Assim, há de se dizer que como em qualquer área há críticas e pontos negativos, para que a empresa supere esses entraves é fundamental que o setor de recursos humanos evolua para vários processos dinâmicos e realmente “humanos” que acompanhem a cultura e a visão da organização apoiando e motivando os servidores desde o dia em que ingressam para fazer parte do quadro de funcionários da empresa até o dia em que o deixam.

### **3 A MOTIVAÇÃO E A VALORIZAÇÃO DO FUNCIONÁRIO**

Abordar a questão da motivação do funcionário e de grande importância, pois a mesma nas organizações representa um fato recente, visto que no período anterior à Revolução Industrial o que imperava era o uso de punições, ocasionando medo generalizado aos trabalhadores. Além de tais punições, além das de natureza psicológica, aplicavam também restrições financeiras, atingindo até a forma de prejuízos de ordem física.

Apesar dos fatores motivacionais que impulsionem as pessoas serem diferente uns dos outros, há algo que é semelhante a um grande número de pessoas. E esta semelhança trata-se da forma como cada um vê o trabalho. Geralmente, quem enxerga o trabalho como uma obrigação árdua seguramente encontra mais dificuldades de se sentir motivado enquanto aqueles que gostam do que fazem, são capazes de suportar estados de estresse por longos períodos e sempre encontram algo ou alguma situação que lhe agrade.

Deste modo a tomada de decisão no que se refere às estratégias e práticas de motivação da equipe de funcionários torna-se de suma importância no desempenho de sua equipe refletindo no sucesso ou insucesso da empresa frente a seu campo de atuação.

### **3.1 A importância e a necessidade de uma organização possuir a área de recursos humanos que motiva e valoriza o seu quadro de funcionários**

De acordo com Carvalho (2008), a principal fonte de incentivo à motivação seria substituir a punição ao trabalhador pela remuneração pecuniária, acreditando que os trabalhadores escolheriam os seus empregos não pelo tipo de trabalho ou pelo conteúdo dos cargos, mas, sim o fariam baseados nas perspectivas de remuneração.

Com relação à ênfase dada às medidas de compensação pelo bom desempenho, há de se destacar, segundo Carvalho (2008), que ela se mostrou de forma bastante acentuada visto que a satisfação passível de ser conseguida pelo trabalho acabou sendo confundida com a própria motivação para executá-lo.

Atualmente, graças à abordagem dada à motivação, uma ampla parte do esforço da administração demonstra estar voltado para a compreensão e valorização da natureza complexa dos padrões motivacionais, existindo assim condições de que os objetivos individuais e da empresa caminhem na mesma direção. Assim, nesse novo ambiente, o estudo da motivação a entende como um fenômeno comportamental único e natural, no qual o colaborador necessita de uma força significativa para o pleno desenvolvimento de seu trabalho<sup>3</sup>.

Com relação aos seus aspectos históricos, a origem do estudo da motivação iniciou-se na antigüidade, mais precisamente no hedonismo<sup>4</sup> e no idealismo<sup>5</sup>. Lopes (1980), afirma que o hedonismo tem como filosofia a busca

---

<sup>3</sup> Baseado em: CARVALHO, Claudia Maria de Almeida. **Panorama histórico sobre motivação nas organizações**. 2008. Disponível em:< <http://pt.shvoong.com/social-sciences/1619445-panorama-hist%C3%B3rico-sobre-motiva%C3%A7%C3%A3o-nas/>>. Acesso em: 17/05/2014.

<sup>4</sup> Tendência a agir de forma a evitar o que seja desagradável e a atingir somente o agradável." (Pierón, 1969:209)

<sup>5</sup> Idealismo é uma corrente filosófica que emergiu apenas com ao advento da modernidade, uma vez que a posição central da subjetividade é fundamental.

pelo prazer e conforto, atribuindo valor a importância de se trabalhar em lugar agradável e com boas condições de trabalho.

A contribuição dos idealistas para o estudo da motivação é que, na concepção deles a virtude, que está relacionada a agir de forma correta, e o saber são os tipos de motivação mais altos.

No entanto, como no decorrer dos anos, novos conceitos referentes à motivação foram acrescentados, a seguir serão citados alguns desses estudiosos, porém sem a aspiração de incluir todos.

Davidoff (1983), Herzberg (1975), Maslow (1954 e s\ d) e outros, mencionam a motivação a partir de enfoques diferentes, pois não adotavam as mesmas linhas de pensamentos. No entanto estas discrepâncias não se dão no sentido conceitual, mas sim de acordo com a maneira como se motiva uma pessoa.

Maslow (s\ d) considera tarefa muito difícil definir e delimitar a motivação, em decorrência da demanda exclusiva de critérios comportamentais, externamente observáveis.

Partindo da premissa de que na presente contemporaneidade, cada vez mais, a importância de se manter os colaboradores motivados na organização torna-se importante para o sucesso da empresa, há de se dizer, com base no presente contexto social e econômico, que a responsabilidade dos trabalhadores cresceu e o poder se pulverizou; assim, muitas das competências que antes eram exclusivas aos gerentes passam a ser responsabilidade de todos os colaboradores que fazem parte do setor administrativo, principalmente daqueles que fazem parte do RH da empresa.

Assim, no que se refere aos fatores que influenciam o desempenho das atividades realizadas pelos colaboradores pode-se destacar a motivação no ambiente de trabalho, pois de acordo com Motta (1991) os indivíduos possuem objetivos que desejam alcançar e agem propositalmente de acordo com suas percepções da realidade.

Motta (1991) acredita que a motivação passa a se desenvolver somente depois de se ter um objetivo a consolidar e este objetivo é que dá impulso para o indivíduo e gera a intenção de se concretizar algo. Nessa perspectiva, há de

se mencionar que a motivação se liga à ação já que a intencionalidade do indivíduo é sempre associada à sua expectativa de realização.

Com base na análise das palavras de Motta (1991) é possível perceber que as pessoas possuem objetivos que as levam a executar determinadas ações, e somente o êxito ou alguma recompensa, como o salário e os benefícios, é que as impulsionaria a realizar com maior eficácia e presteza suas tarefas.

Ainda de acordo com Motta (1991), um dos pontos em que a motivação é considerada muito importante refere-se a manutenção do *status quo*, da realização pessoal e o sucesso profissional/empresarial. E ao alcançarem a realização de um projeto ou o sucesso em uma gestão, estes se sentem motivados e conduzidos, a cada vez mais alcançarem melhor atuação na realização de suas tarefas.

Em consonância com o exposto, é então, possível entender que conforme as pessoas percebem que serão recompensadas de alguma maneira, seja sob a forma de retorno financeiro ou reconhecimento profissional, os resultados alcançados tornam-se mais favoráveis à organização. Ao ser “recompensado” o colaborador se sentirá mais satisfeito com o seu emprego, com a organização em que faz parte do quadro de funcionário e se motivará a executar suas tarefas com maior eficiência e dedicação, colaborando assim para o sucesso da organização.

Buono (1992) referindo-se a motivação pessoal menciona que cada pessoa desenvolve impulsos motivacionais distintos em momentos diferentes, reconhecendo que estas forças afetam diretamente a maneira de encarar o trabalho e suas próprias vidas.

Segundo Buono (1992), algumas recompensas materiais e benefícios são estipulados e concordados, porém os fatores psicológicos, tais como a satisfação no trabalho e as expectativas de trabalho, tratamento imparcial e assim por diante são mais implícitos por natureza e depende de pessoa para pessoa, pois às vezes uma recompensa ou benefício concedido ao trabalhador não é o mesmo que motiva o outro, não havendo então o alcance da expectativa almejada, causando em muitos casos frustração, decepção e até queda no rendimento profissional. Desta forma, o ideal, em uma empresa é

ponderar junto com o quadro de funcionários quais são suas expectativas quanto à empresa e o que os motiva a fazerem parte daquela equipe.

Esta visão adotada por Buono (1992) sugere que o estudo da motivação no trabalho do conhecimento é a que define o "contrato psicológico", a qual a difere do contrato convencional, em que são selados acordos e negociações visto que neste novo contrato a maior parte não pode ser escrita e nem falada. Deste modo o que entra neste novo contexto são as pretensões que o colaborador tem com relação à organização e o que ela oferece além do "selado" no contrato convencional no ato da contratação, sendo de suma importância para o desenvolvimento da empresa, o reconhecimento dos benefícios tangíveis e intangíveis que a organização pode oferecer ao seu quadro de funcionários.

#### **4. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Depois de analisados e ponderados os dados e informações coletadas para a produção e elaboração deste artigo foi possível entender que o setor de Recursos Humanos em uma empresa, independente de seu tamanho é imprescindível para o seu bom desenvolvimento, plena capacitação, motivação e satisfação do quadro de funcionários de uma empresa.

Apesar de o trabalho centrar-se na questão da importância do setor de RH em uma empresa, foram abordados os conceitos e aspectos referentes ao surgimento, evolução e definição da área de Recursos Humanos para depois, num segundo momento ater-se a função do setor de Recursos Humanos de uma empresa, e a importância e a necessidade de uma organização possuir a área de recursos humanos que motiva e valoriza o seu quadro de funcionários, os quais são fundamentais para o processo de recrutamento e seleção, o plano de treinamento, as políticas de Recursos Humanos, as quais buscam promover, planejar, coordenar e controlar as atividades desenvolvidas relacionadas à seleção, orientação, avaliação de desempenho funcional e comportamental, capacitação, qualificação, acompanhamento do pessoal da instituição num todo, assim como as atividades relativas à preservação da saúde e da segurança no ambiente de trabalho da Instituição e manter uma

equipe de colaboradores que venham a trabalhar satisfeitos e possam somar esforços para que a empresa realize seus serviços e atenda seus clientes com esmero, dedicação e eficiência, otimizando seus lucros e destacando em seu mercado.

Muitos são os motivos que levam ao insucesso de uma organização e dentre eles podem-se destacar à falta de políticas que prezem pela motivação e reconhecimento dos colaboradores. Além disso, muitos trabalhadores, devido a distancia estabelecida entre a gestão e a equipe de funcionários, se ressentem da falta efetiva de comunicação entre os setores, e não havendo a troca de feedback entre os cargos de chefias e trabalhadores, onde nunca conseguem expressar seus objetivos e nem verem seus anseios e direitos concretizados, acaba que originando um descontentamento por parte do quadro de funcionários das organizações e muitas vezes aí é que está o insucesso ou fracasso de muitas empresas.

Foi percebido também que embora as organizações tenham avançado muito no que diz respeito aos processos tecnológicos e administrativos muito ainda tem a alcançar no que se refere à questão das ciências humanas e comportamentais.

Assim, a partir do momento que tomarem consciência a respeito da importância destas questões comportamentais do ser humano e adotarem um sistema de Recursos Humanos estratégico focado e direcionado em ações que contemplem a valorização e motivação dos funcionários e consigam suprir os objetivos e necessidades dos colaboradores, os quais são os grandes representantes pela transmissão da imagem da empresa, conseguirão alcançar o posicionamento almejado no mercado de atuação e se destacar frente a sua concorrência.

Com relação à contribuição da realização deste estudo para a área de Recursos Humanos há de se dizer que este serve como uma reflexão sobre dos benefícios alcançados graças à implantação de ações de valorização e motivação da equipe de colaboradores de uma empresa.

Proponho, para possíveis estudos posteriores, incluir uma pesquisa de campo a ser aplicada juntamente a duas empresas, sendo que uma destas já implanta ações de RH de cunho motivacional e de valorização aos seus

colaboradores e outra que não segue nenhum tipo de ação semelhante a estas, fornecendo aos seus funcionários apenas a forma de pagamento convencional (salário). Esta pesquisa poderá ser realizada com os gestores da área de RH de cada empresa, onde cada um poderia demonstrar as práticas de RH, comportamento de sua equipe de colaboradores e imagem que a empresa representa em seu cenário de atuação.

## REFERÊNCIAS

BOOG, Gustavo C. **Manual de Treinamento e Desenvolvimento ABTD**. São Paulo: Makron Books, 2002.

BUONO, A. F. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1992.

CARVALHO, Claudia Maria de Almeida. **Panorama histórico sobre motivação nas organizações**. 2008. Disponível em:<  
<http://pt.shvoong.com/social-sciences/1619445-panorama-hist%C3%B3rico-sobre-motiva%C3%A7%C3%A3o-nas/>>. Acesso em:13/05/2014.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 11º. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

\_\_\_\_\_. **Recursos humanos na empresa: descrição e análise de cargos, avaliação do desempenho humano**. v 3. São Paulo : Atlas, 2000.

\_\_\_\_\_. **Recursos humanos na empresa**. Ed. Compacta. São Paulo: Atlas, 2002.

\_\_\_\_\_.**Recursos Humanos**, 6ªedição, Atlas, São Paulo, 2004

DAVIDOFF, L. **Introdução à Psicologia**. São Paulo. Ed. McGraw-Hill. 1983.

HERZBERG,F. **Como se faz para motivar um funcionário**. in Biblioteca Harvard de Administração. São Paulo. Editora. Abril. 1975.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 3.ed. São Paulo.

MASLOW, A. **Motivação e Personalidade**. New York. Harper& Row. 1954.

MOTTA, P. R. **Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente**. Rio de Janeiro: Record.1991.

GIL, A. C. **Administração de recursos humanos**: um toque profissional. São Paulo: Atlas, 1999.

GRIGOLETTI, Áurea. **Recursos Humanos Estratégico**: Diferenças entre rotina e estratégia de RH. 2012. Disponível em: <http://www.e1conceito.com.br/links/artigos/69-recursos-humanos-estrategico-diferencas-entre-rotina-e-estrategia-de-rh>. Acesso em: 11/06/14

LOPES, T. **Motivação no trabalho**. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, 1980.

PRADO JÚNIOR, Antônio Carlos. **Planejando, implementando e mantendo um sistema de avaliação de cargos**. São Paulo: LTR, 1995.

SOVIENSKI, Fernanda; STIGAR, Robson. **Recursos humanos e Gestão de Pessoas**. Disponível em: <http://www.proseg.co/media/7addfab9962e99dffff8119ac1e1e75.pdf> Acesso em: 23/08/2014.

TOLEDO, F. de. **Administração de pessoal, desenvolvimento de recursos humanos**. 7ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.

