

# A UTILIZAÇÃO DE BENEFÍCIOS SOCIAIS NA REMUNERAÇÃO DE COLABORADORES E SEUS IMPACTOS NA MOTIVAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA X.

Bruna Cristina de Ávila Santos<sup>1</sup>  
Daniela Aparecida de Carvalho<sup>2</sup>

## RESUMO

Ocasionado por inúmeros fatores ocorridos nos últimos anos, as empresas têm sido obrigadas a buscar formas de se tornarem competitivas. Desse modo, a qualificação profissional ocupa lugar de destaque, não devendo as empresas tratar os empregados apenas como funcionários, mas como capitais intelectuais, fontes de geração de recursos. Nesse quadro, a motivação e a satisfação no trabalho estão diretamente associadas ao desempenho dos colaboradores. Assim, para proporcionar uma maior atratividade para futuros colaboradores ou reter bons funcionários, as organizações vêm adotando, a remuneração estratégica, que visa beneficiar o funcionário com outras formas de pagamento. Dentre elas, os benefícios sociais constituem uma importante variável no pacote de remuneração por ser uma forma indireta que oferece uma base para a satisfação de suas necessidades pessoais. Além do estudo bibliográfico, foi realizada uma pesquisa de campo, buscando responder os objetivos traçados, além de proporcionar um contato direto com o tema pesquisado. Como método de coleta de dados, utilizou-se um questionário. Dados da pesquisa mostraram que, a adoção de benefícios sociais já é uma prática recorrente na empresa pesquisada e que o mesmo contribuiu muito para a promoção da motivação entre seus colaboradores. Por está culturalmente presente na empresa X a valorização dos seus empregados, adotando-os como integrantes partícipes da organização e não apenas meros reprodutores de trabalhos mecânicos, a motivação

---

<sup>1</sup> Graduanda em Administração pelo Centro Universitário Presidente Tancredo de Almeida Neves – UNIPTAN.  
[brunaavila83@hotmail.com](mailto:brunaavila83@hotmail.com)

<sup>2</sup> Graduanda em Administração pelo Centro Universitário Presidente Tancredo de Almeida Neves – UNIPTAN.  
[danielacarvalho19@gmail.com](mailto:danielacarvalho19@gmail.com)

é uma estratégia conquistada diariamente no meio. Ademais, a gestão organizacional tem ciência sobre a estrita relação entre a utilização de benefícios sociais e a motivação, ocupando lugar de importância em suas ações.

**Palavras-chave:** remuneração, benefícios sociais, motivação, competitividade empresarial.

## **ABSTRACT**

Owing to many facts that have occurred in recent years, companies have been forced to look for ways to become competitive. In this way, professional qualification occupies a prominent place, and companies should not treat employees only as employees, but as intellectual capital, sources of resource generation. In this context, motivation and job satisfaction are directly associated with employee performance. Thus, to provide greater attractiveness to future employees or retain good employees, organizations have been adopting strategic compensation, which aims to benefit the employee with other forms of payment. Among them, social benefits constitute an important variable in the compensation package because it is an indirect way that provides a basis for the satisfaction of their personal needs. In addition to the bibliographic study, a field research was carried out, aiming to answer the objectives outlined, besides providing a direct contact with the researched topic. As a method of data collection, a questionnaire was used. Data from the research showed that the adoption of social benefits is already a recurrent practice in the company being researched and that it contributed a great deal to the promotion of motivation among its employees. Because it is culturally present in company X, the valorization of its employees, adopting them as integral members of the organization and not just mere breeders of mechanical works, motivation is a strategy conquered daily in the middle. In addition, organizational management is aware of the strict relation between the use of social benefits and motivation, occupying place of importance in their actions.

**Key words:** Remuneration, social benefits, motivation, business competitiveness.

## **1. INTRODUÇÃO**

O mundo empresarial vive um período em que o grande desafio é conseguir dominar mudanças. Assim, conforme comenta Bergamini (2003, p. 64), pessoas e organizações são surpreendidas e constrangidas ao viver sob essa atmosfera de pressão à procura de estratégias que lhes permitam avançar diante dos novos desafios. Nesse sentido, já é consensual entre pesquisadores e gestores da área administrativa que a valorização dos colaboradores nas organizações assume relevância especial na atual era do conhecimento e em tempos de competitividade recrudescente. Porém, muitos gestores ainda acreditam que é possível gerar motivação condicionando os comportamentos por meio de prêmios e punições (BERGAMINI, 2003), os quais têm mostrado serem falhos e sem sucesso, pois “a verdadeira motivação nasce das necessidades interiores e não de fatores externos” (BERGAMINI, 2003, p. 63).

Por anos a fio, os administradores vêm tentando alcançar o sucesso nesse tipo de empreitada. Porém, esta não é uma tarefa muito fácil; trata-se de um objeto que há mais de uma década está em evidência. Desse modo, propõem-se uma pesquisa que tem como objetivo verificar os reflexos do uso de benefícios sociais como parte da remuneração dos colaboradores de uma empresa e quais impactos motivacionais são gerados com essa prática. Para obter respostas, esta pesquisa será realizada de acordo com os procedimentos que caracterizam uma revisão de literatura, de natureza qualitativa, ancorada na metodologia exploratória a partir de um estudo de caso na empresa X.

Como suporte teórico, foram selecionados artigos e trabalhos acadêmicos como os de Bergamini (1989; 2003), Milkovich e Boudreau (2000), Bueno (2002), Hipólito (2002), Wood Jr. e Picarelli Filho (2004), Gomes e Michel (2007), Lacombe (2007), Chiavenato (2009; 2014), Miranda (2009), Alves (2011), Gheno e Berlitz (2011), Moitinho (2011), Carvalho *et. al.* (2013), Walger *et. al.* (2014), entre outros, buscados através de pesquisas em banco de dados eletrônicos, bem como em sites institucionais, além dos livros impressos disponibilizados pela biblioteca do centro universitário. Após o estudo bibliográfico, será realizada uma pesquisa de campo, buscando responder os objetivos traçados, além de proporcionar um contato direto com o tema pesquisado. Como método de coleta de dados, utilizará um questionário. Em relação à amostra, será escolhida intencionalmente pelos pesquisadores (MARCONI e LAKATOS, 2003), de modo a selecionar uma empresa que trabalhasse

ou buscase implantar o projeto de oferecer benefícios sociais na remuneração dos colaboradores.

Desse modo, o trabalho exposto organiza-se em seis tópicos. O primeiro aborda sobre as diferentes formas de remuneração bem como os planos de benefícios sociais praticados pelas organizações como formas de remunerações. O segundo busca resgatar brevemente um pouco da discussão sobre o termo “motivação” e das teorias desenvolvidas no decorrer da história. No tópico subsequente, busca-se proferir sobre o tema “motivação” na especificidade das organizações: qual sua importância, como está sendo trabalhado, dentre outros aspectos. Após, é apresentado o referencial metodológico, destacando os critérios e métodos de construção e instrumentos de coleta de dados. A quinta parte traz os resultados obtidos com a pesquisa de campo e sua análise. O último tópico fica por conta de resgatar toda discussão apresentada neste artigo e as conclusões auferidas.

Procura-se, com a realização dessa pesquisa, aprofundar o conhecimento acerca do tema, tornando-se possível entender que tipo de impulso está em jogo e aguardar, a partir desse marco inicial, o momento mais conveniente para oferecer os fatores que permitem chegar à recompensadora satisfação motivacional e seus efeitos.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1. REMUNERAÇÃO E PLANO DE BENEFÍCIOS SOCIAIS**

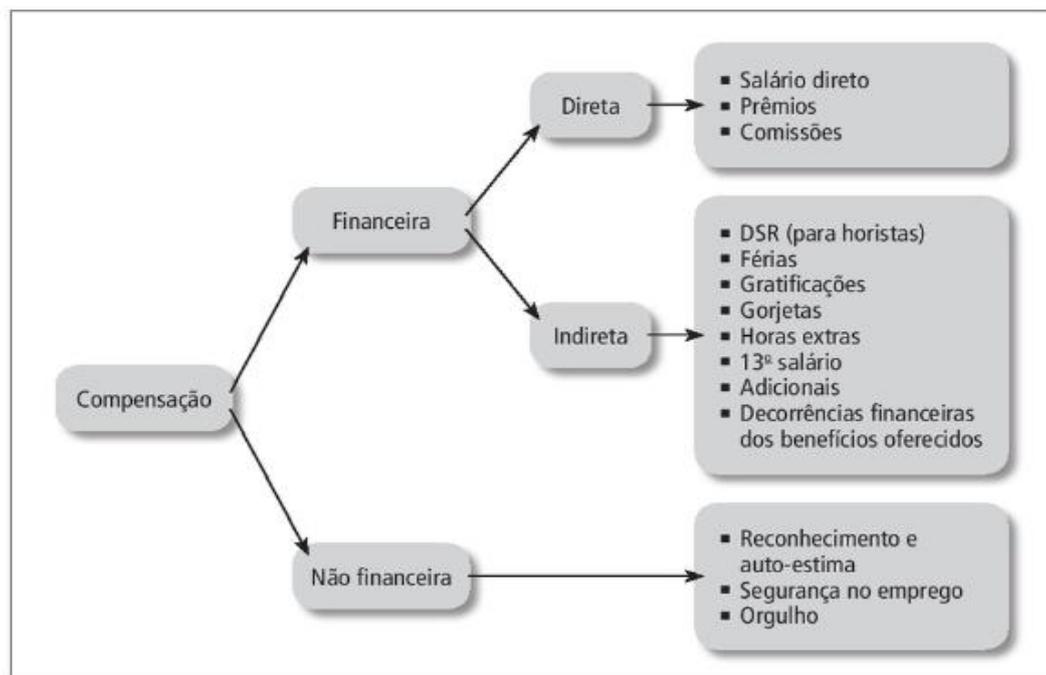
A atividade organizacional, em geral, é um sistema contínuo de atividades integradas, com o objetivo de produzir resultados desejados, baseado em processos de troca. Nesse processo, o fator humano é parte integrante e fundamental, pois, segundo Chiavenato (2009), é o único que possui vida, inteligência e dinamismo. Não obstante, espera-se um retorno pelas tarefas organizacionais desempenhadas por cada indivíduo. Desse modo, Chaivenato (2009) chama-se de “compensação” a recompensa, financeira ou não, que os empregados recebem pela prestação dos serviços, conhecimentos e habilidades. Segundo ele:

Compensação é a área que lida com a recompensa que cada indivíduo recebe como retorno pela execução de tarefas organizacionais. É basicamente uma relação de intercâmbio entre as pessoas e a organização. Cada funcionário transaciona com seu trabalho para obter da organização as

recompensas financeiras e não financeiras que espera receber. A compensação financeira pode ser direta ou indireta (CHIAVENATO, 2009, p. 30).

A compensação financeira direta, segundo Chiavenato (2009), abrange formas de pagamento como: salários, bônus, prêmios e comissões, sendo que, o salário direto representa a retribuição em dinheiro paga pelo empregador ao empregado em função do cargo e dos serviços prestados em um determinado intervalo de tempo. Já as compensações financeiras indiretas, abrange o salário indireto decorrente de cláusulas de convenções trabalhistas e do plano de serviços e benefícios sociais oferecidos pela empresa (CHIAVENATO, 2009). A figura 1 a seguir, apresenta de forma dinâmica as duas formas de compensação, bem como o conteúdo de cada uma delas.

Figura 1 – Os diversos tipos de compensação



Fonte: Chiavenato, 2009, p. 31

Nesse contexto, a *remuneração* nada mais é que a soma dos salários direto e indireto; é o retorno financeiro que os empregados recebem como pagamento do serviço prestado para a empresa numa relação de trabalho. Mas é composta também,

conforme Milkovich e Boudreau (2000), dos serviços e benefícios tangíveis que os empregados recebem. Em outras palavras, “remuneração constitui tudo quanto o funcionário auferir direta ou indiretamente como consequência do trabalho que ele desenvolve na organização. Assim, remuneração é gênero e salário é espécie” (CHIAVENATO, 2009, p. 31).

Para além do conceito estritamente puro, “a remuneração é considerada como um dos principais fatores que definem melhores empresas e melhores empregos” (MOITINHO, 2011, p. 2). Conforme o autor esclarece, o mercado está cada dia mais exigente afetando, dentre outros fatores, os valores e formas remuneratórias.

Assim, para proporcionar uma maior atratividade para futuros colaboradores ou reter bons funcionários, as organizações vêm adotando, a remuneração estratégica, que visa beneficiar o funcionário com outras formas de pagamento. Dentre elas, os benefícios sociais constituem uma importante variável no pacote de remuneração por ser uma forma de remuneração indireta que oferece aos funcionários uma base para a satisfação de suas necessidades pessoais.

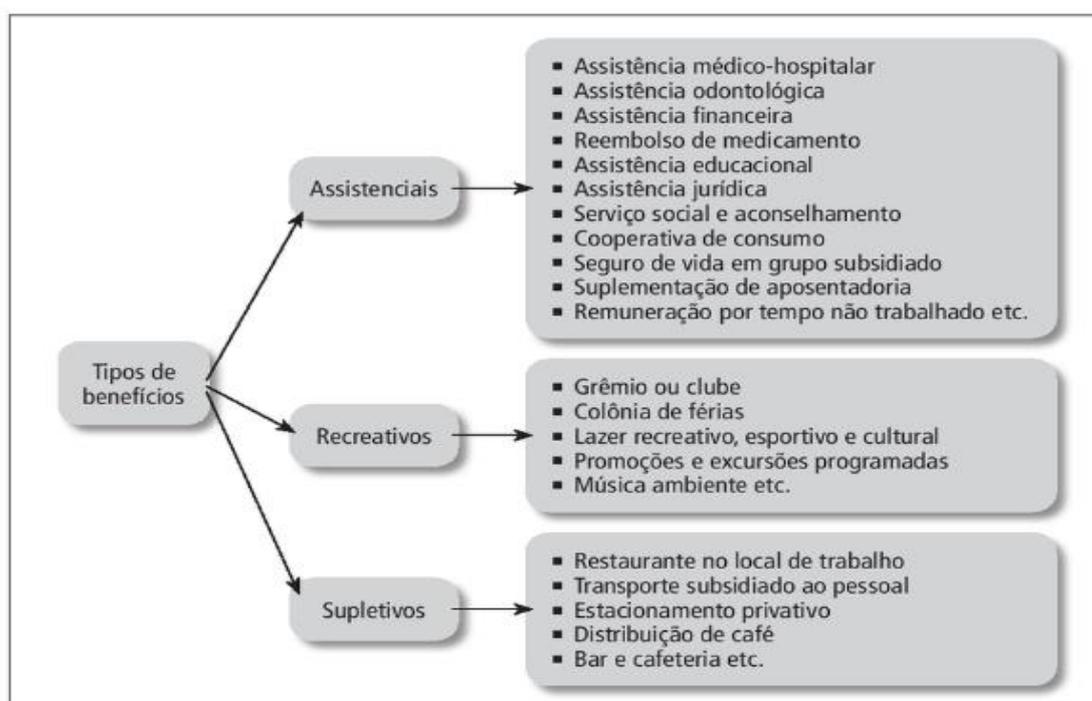
Assim sendo, segundo Chiavenato (2009), benefícios sociais são as conveniências e vantagens que as organizações oferecem aos empregados, no sentido de poupar-lhes esforços e preocupações. Ademais, conforme o autor evidencia, “constituem meios indispensáveis na manutenção de força de trabalho dentro de um nível satisfatório de moral e produtividade” (CHIAVENATO, 2009, p. 108). Nesse mesmo sentido, Wood Jr. e Picarelli Filho (2004, p. 82) comentam que, “benefícios respondem por parte considerável da remuneração total e costumam ser fator de decisão na aceitação de ofertas de emprego”.

Lacombe (2007) complementa ainda que, os benefícios são fundamentais para manter os empregados satisfeitos com a organização, sendo importante que todos saibam as vantagens de cada benefício oferecido pela organização. Desse modo:

Do lado da empresa, os benefícios sociais são analisados sob o ponto de vista da relação com os custos da remuneração total, custos proporcionais dos benefícios, oferta do mercado (o que as outras empresas oferecem a seus empregados) e seu papel em atrair, reter e motivar talentos na organização. Do lado dos empregados, os benefícios são analisados em termos de equidade (distribuição justa e balanceada) e adequação a suas necessidades pessoais. Esses são os dois parâmetros principais no planejamento de benefícios (CHIAVENATO, 2009, p. 108).

Além disso, segundo Chiavenato (2009), o plano de benefícios sociais é planejado e desenvolvido para auxiliar o empregado em três áreas de sua vida: no exercício do cargo (gratificações, prêmios, etc), fora do cargo, mas dentro da empresa (refeitório, transporte, etc) e na comunidade (recreação, atividades comunitárias, etc). Além disso, Chiavenato (2009) classifica-os de acordo com as suas exigências, natureza e objetivos em: assistências, recreativos e supletivos. Na figura 2, estão representados os tipos de benefícios quanto aos seus objetivos.

Figura 2 – Tipos de serviços e benefícios sociais quanto a seus objetivos



Fonte: Chiavenato, 2009, p. 114.

## 2.2. MOTIVAÇÃO

Com o advento da mecanização e sua sofisticação com o passar do tempo, os empregos resultantes tinham que se tornar mais especializados, e a contribuição do trabalhador individual, ou do grupo de trabalho, começou a ter maior significância. Com isso, conforme comentam Gomes e Michel (2007), a motivação das pessoas começa a aparecer com maior intensidade. A motivação humana passa a ser apontada a partir de então como um dos maiores desafios e preocupações das organizações, despertando o interesse de não só de gestores, mas também pesquisadores. Inúmeras pesquisas têm sido elaboradas e diversas teorias lançadas,

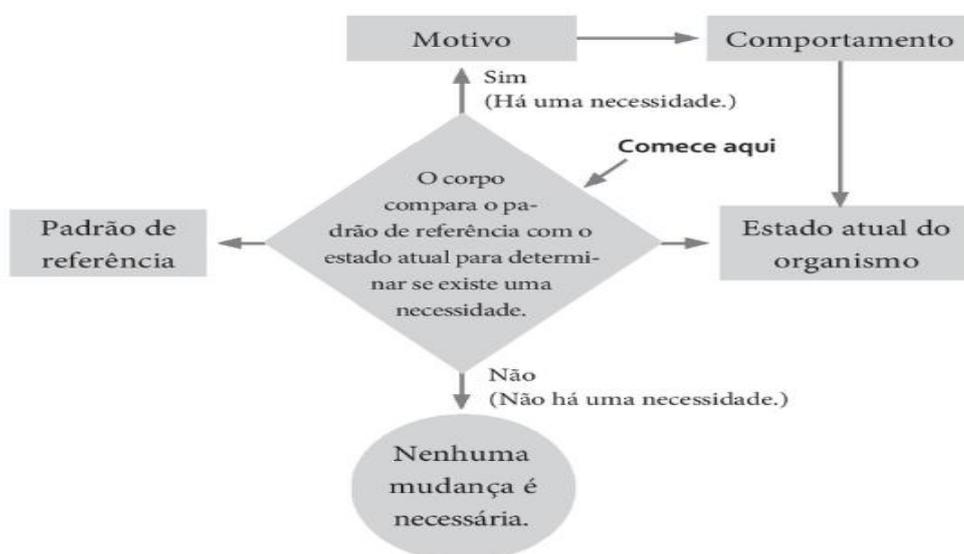
tentado explicar o que leva as pessoas a agirem em direção dos seus objetivos. A motivação humana é um assunto ainda polêmico, alvo de críticas e sugestões e um dos maiores desafios na gestão organizacional para muitos psicólogos, gerentes e executivos.

Mas qual o conceito de motivação? Segundo o dicionário Aurélio (2010), motivação significa “expor os motivos de, fundamentar, dar motivo a”. O sinônimo da palavra motivação é: causa, razão, fim e infinito; logo, a palavra “motivação” vem da palavra “motivo” mais o sufixo “ação”, que quer dizer movimento, atuação ou manifestação de uma força uma energia, um agente. Ainda nesse sentido, Gomes e Michael definem motivação como impulso, energia interior, força direcionadora:

Podemos entender que a motivação é intrínseca, é um impulso que vem de dentro, isto é, que tem suas fontes de energia no interior de cada pessoa, é uma força que direciona a pessoa para alguma coisa, ou seja, um objetivo (GOMES e MICHEL, 2007, p. 2).

A motivação de uma pessoa depende da força de seus motivos que impulsionam e mantém o comportamento dos indivíduos. Está relacionada às necessidades, às exigências intelectuais e fisiológicas do indivíduo, à um estado que leva as pessoas em persistir no comportamento em busca de sanar tais mendicidades (WALGER *et. al.*, 2014). A figura 1 abaixo apresenta um modelo representativo homeostático de motivação.

Figura 1 – Modelo homeostático de motivação



Fonte: Walger *et. al.*, 2014, p. 22 APUD Davidoff, 2001, p. 326.

Contudo, quando uma pessoa expõe seus motivos, se coloca ou se direciona a um caminho ou um objetivo, ela não necessariamente está motivada a atingir este objetivo. Conforme esclarece Cecília Bergamini (1989), os fatores que levam a pessoa caminhar em determinada direção variam. Se os motivos forem extrínsecos (externos) há apenas movimento ou satisfação, agora, se estes motivos que levam a pessoa a agir de determinada maneira forem intrínsecos (internos), aí sim há motivação (BERGAMINI,1989). Isto porque, muitas vezes, uma pessoa tem o desejo de fazer ou faz algo visando apenas uma recompensa ou para evitar uma punição. Aí, nestes casos, a iniciativa para a realização da tarefa não partiu da própria pessoa, mas de um terceiro (fator extrínseco), que a estimulou de alguma forma para que ela se movimentasse em direção ao objetivo pretendido (BERGAMINI,1989). Agora, conforme a autora esclarece, quando uma pessoa age de acordo com um impulso interno; por uma necessidade interior, existe vontade própria para alcançar o objetivo e existe motivação. Além disso,

É importante ressaltar que estar motivado não é o mesmo que experimentar momentos de alegria, entusiasmo, bem-estar ou euforia. Esses estados podem, até certo ponto, ser considerados efeitos posteriores do processo motivacional, mas nada explicam sobre sua origem nem sobre o caminho percorrido até que sejam alcançados. Sabe-se que a motivação é muito mais ampla do que os comportamentos ou estados que porventura tenha a capacidade de provocar. A simples e imediata observação do comportamento motivado não responde à pergunta de como conhecer o verdadeiro porquê de sua existência (BERGAMINI, 2003, p. 64).

Dessa maneira, deve-se considerar que a motivação é um processo e de que se trata de um desencadeamento de momentos interiormente experimentados, que levam o indivíduo a mobilizar a sinergia ou as forças já existentes em seu interior. Assim, Bergamini (1989) atenta-nos que, motivar uma pessoa não é possível, o que é possível é criar um ambiente compatível com seus objetivos e no qual se sinta motivada. Ela ainda acrescenta que “O processo motivacional é sempre íntimo e pessoal. É essencial entender o sentido que cada um atribui ao trabalho que realiza” (BERGAMINI, 2003, p.66).

### **2.2.1. TEORIAS MOTIVACIONAIS**

Ancoradas às mudanças revolucionárias que o setor industrial atravessava, novas organizações de trabalho surgem, despertando a curiosidade e interesse em

torno do aumento da produtividade. Buscou-se compreender quais os fatores capazes de estimular e direcionar os trabalhadores aos objetivos da organização, tornando-os eficientes e eficazes (BUENO, 2002). Ao longo de um século, vários estudos foram realizados e várias teorias lançadas na tentativa de descortinar o fenômeno da motivação humana nas organizações.

Apoiados nos estudos de Marcos Bueno sobre as teorias de motivação humana, este tópico busca resgatar de forma breve as contribuições de Taylor, Mayo, Herzberg, Maslow e McGregor, com pretensão apenas de situar o leitor acerca das principais pesquisas e práticas das teorias sobre motivação, de modo a elucidar ideias a respeito do tema e não esgotá-lo. Dentre os exemplos mais conhecidos e mais representativos estão a hierarquia das necessidades humanas de Maslow, a teoria da motivação de Herzberg e a teoria X e Y de McGregor. Daremos ênfase à teoria do psicólogo norte-americano Abraham Maslow, pois entendemos, assim como Bueno (2002) defende, foi este quem liderou conceitos como gerenciamento, criatividade, hierarquia de necessidades, auto-realização e contribuiu, significativamente a respeito de um melhor entendimento sobre a complexidade da motivação humana.

No final do século XIX, fase marcada pelo primeiro período da fase industrial e pelo surgimento da concepção científica do trabalho, os fundamentos da administração científica foram lançados por Frederick Winslow Taylor. Como formas de otimizar o desempenho humano no trabalho, baseado em suas observações, Taylor propôs a divisão entre planejamento e execução da tarefa e a repartição de tarefas complexas em tarefas simples. Também estabeleceu que devesse haver um especialista racional encarregado por planejar e estabelecer métodos eficientes de execução das tarefas (BUENO, 2002, p. 4). Na época, a motivação era apoiada nos recursos de punições e recompensas pecuniárias. A corrente Taylorista enfoca as necessidades fisiológicas do homem como as necessidades primordiais; para este autor o homem era visto como um ser unidimensional, dotado apenas de sua dimensão física.

Em 1924, a Escola das Relações Humanas surgiu como proposta de modificar a condição escravista da produção e humanizar o trabalho. A partir de pesquisas, Elton Mayo (1933) e sua equipe observaram que a produtividade dos trabalhadores aumentava sempre que estes trabalhavam em grupo. O pesquisador observou que a produtividade também aumentava quando as ideias e objetivos da administração eram

coerentes com as dos grupos informais e, sempre que essa identificação e sentimento de pertença não ocorriam, a produtividade decaía. Assim, “Mayo concluiu que o fator de maior influência na produtividade era as *relações interpessoais desenvolvidas no trabalho* e não tanto os incentivos salariais” (BUENO, 2002, p. 5, grifos do autor). Porém, a ideia ainda estava vinculada a uma situação comportamentalista e de subordinação, na qual o homem comportava-se de acordo com as normas do grupo informal, sem liberdade de pensar e agir. O poder estava no grupo e o grupo moldava o comportamento do homem, subjugando-o uma vez mais.

Três décadas à frente, Maslow buscou compreender o homem dentro de uma percepção multidimensional e não mais unidimensional, conforme proposto por Taylor. “Ele parte da premissa de que a motivação (que, por sua vez, é o que determina o comportamento observável dos indivíduos) *é em si mesma determinada* por um *impulso genérico no sentido de satisfazer necessidades*” (BUENO, 2002, p. 9, grifos do autor). Maslow inova o conhecimento e as ideias a respeito da motivação humana da época passando a considerar que o homem possui diversas necessidades numa inter-relação dinâmica até então pouco estudada (BUENO, 2002, p. 9). Em seus estudos percebeu que o homem é uma criatura que expande as suas necessidades hierarquicamente no decorrer da vida. À medida que as primeiras necessidades básicas forem satisfeitas, outras mais elevadas tomam o predomínio do comportamento.

A hierarquia das necessidades humanas propostas por Abraham Harold Maslow possui cinco categorias gerais que ele considerava extenuante e mutuamente exclusivas: as necessidades fisiológicas (manutenção da vida e conservação da espécie); as necessidades de segurança (desejo do indivíduo de proporcionar para si e para os seus um ambiente físico e emocional seguro e livre de ameaças); as necessidades sociais (vinculam-se à vontade da pessoa de ser aceita por outras de seu convívio, bem como de desenvolver, com as mesmas, um relacionamento amistoso); as necessidades do ego/estima (autoimagem positiva e o reconhecimento dos outros, provocando, por sua vez, sentimentos de autoconfiança, de prestígio, de poder e de ser útil e necessário) e as necessidades de auto realização (corresponde à categoria mais alta na escala, que se referem à realização máxima do potencial individual e, segundo Maslow, resumem-se na ideia de que “o que um homem é capaz de ser, deve ser”).

As necessidades atuam sempre em conjunto, prevalecendo a mais elevada, numa perspectiva de satisfação da necessidade dominante, desde que as inferiores estejam satisfeitas. Além disso, Maslow afirma que essas cinco categorias de necessidades estão dispostas numa hierarquia, desde as necessidades fisiológicas até aquelas de mais alta ordem. A implicação prática da teoria de Maslow é que alguma coisa poderá atuar como motivador para alguém; motivação é algo que impulsiona a pessoa a querer ir em direção à ação.

Herzberg, em 1959, constatou um equívoco na teoria de Maslow e afirmou que a satisfação de necessidades básicas não é fonte de motivação, mas de movimento de ações. Passou a conceber a motivação apenas como fruto da satisfação de necessidades complexas. Em relação à motivação no trabalho, propôs que o enriquecimento da tarefa seria o caminho para satisfazer as necessidades complexas. Por enriquecimento da tarefa entende-se "um deliberado aumento da responsabilidade, da amplitude e do desafio do trabalho" (Hersey e Blanchard, 1986, p. 77 *apud* Bueno, 2002, p. 15). Para Herzberg a única forma de fazer com que o indivíduo sentisse vontade própria de realizar uma tarefa seria proporcionando-lhe satisfação no trabalho, ou seja, a motivação aconteceria apenas através dos fatores motivadores. Além disso, segundo Bueno (2002, p. 14), a teoria de Herzberg parte do princípio que o comportamento humano no trabalho é orientado não apenas por fatores motivacionais - a realização, o reconhecimento, o desenvolvimento e a responsabilidade segundo esta teoria, mas também fatores higiênicos que engloba o salário, as condições de trabalho, as relações com os pares e a segurança política.

Em 1960, Douglas McGregor formula a Teoria X baseada nos comportamentos e pensamentos sobre motivação lançados anteriormente; caracteriza tal conceito como autocrático o qual está vinculado à ideia de que o trabalhador deve fazer exatamente aquilo que a organização pretende que elas façam. As convicções sobre o comportamento humano, nesta teoria são de que o homem é egocêntrico, indolente e preguiçoso por natureza; não gosta de assumir responsabilidade e seus objetivos pessoais opõem-se, em geral, aos objetivos da organização (BUENO, 2002, 16). Assim, o pesquisador assume a responsabilidade de adotar uma postura Y em relação aos trabalhadores, confiando-lhes responsabilidade e autoridade, para que o desafio e a satisfação sejam estimulados e o trabalho possa ser tido como algo agradável. A Teoria Y é a moderna concepção de Administração, eliminando preconceitos sobre a

natureza humana e considerando que as pessoas não são resistentes as necessidades da empresa.

Como parte das teorias administrativas, a teoria comportamental procura demonstrar uma variedade de estilos administrativos utilizados nas organizações; o comportamento das pessoas têm relações direitas com as convicções e estilos utilizados pelos administradores. As teorias X e Y, apresentam certas convicções sobre a maneira pela qual as pessoas se comportam dentro das organizações (BUENO, 2002, p. 15).

Em relação aos incentivos e recompensas, McGregor classifica-os como extrínsecos – ligados ao ambiente, relação comportamento com trabalho e intrínsecos – inerentes à própria natureza da tarefa. A estratégia proposta por McGregor considera que a Administração deve criar condições tais que os membros da organização, em todos os níveis, possam melhor alcançar seus próprios objetivos, dirigindo seus esforços para os objetivos da organização.

### **3. IMPORTÂNCIA DA MOTIVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES**

Até pouco tempo atrás, na relação empresa-funcionário, não havia grandes preocupações por parte dos empresários em cativar seus colaboradores; bastava um pequeno aumento em sua remuneração para que este se desse por satisfeito. Assim, conforme comentam Walger *et. al.* (2014, p. 19), “os funcionários eram vistos como uma máquina, ou seja, meros gerados de custos para as empresas”. Mesmo porque o cenário não era de grande competitividade entre as empresas. Hoje, conforme esclarece, Carvalho *et. al.* (2013), ocasionado por inúmeros fatos ocorridos nos últimos anos, dentre eles a própria globalização, as empresas têm sido obrigadas a buscar formas para se tornarem mais competitivas. O mercado atual não aceita mais aquela simples relação empresa-cliente de compra e venda objetiva; mas uma experiência de consumo para o cliente (WALGER *et. al.*, 2014) E, conforme menciona Walger *et. al.* (2014), para entregar valor ao cliente, as empresas precisam fazer o melhor em suas tarefas e isso só é alcançados por meios dos seus empregados.

Desse modo, investimentos em tecnologia e marketing são importantes e necessários, mas é a qualificação profissional que fará a maior diferença. Nesse sentido, segundo Walger *et. al.* (2014), as empresas não devem mais tratar os empregados apenas como funcionários, mas como capitais intelectuais, fontes de

geração de recursos da empresa. Nesse quadro, a motivação e a satisfação no trabalho estão diretamente associadas ao desempenho dos colaboradores no trabalho e é extremamente necessário que a organização desenvolva ações no sentido de praticá-los; é através da motivação, associada à educação formal e à capacitação, que o profissional pode utilizar todo seu potencial, realizar todos seus objetivos e ideais, além de tornar-se evidência e um profissional de sucesso (MIRANDA, 2009).

Assim, Miranda (2009) comenta que quaisquer incentivos ou recompensas que o colaborador recebe para conseguir atingir um determinado objetivo laboral agem como sistemas motivacionais, como por exemplo, programas de estímulo, remuneração de acordo com os resultados, autogestão nos grupos de trabalho, enriquecimento do trabalho, dentre outros. Contudo, porém, Carvalho *et. al.* (2013) comentam que, alguns fatores podem interferir diretamente na motivação dos colaboradores de uma organização positivamente, mas também negativamente. Dentre estes fatores, a remuneração e os benefícios sociais, as condições físicas e psicológicas do trabalho e a questão da segurança no ambiente de trabalho podem representar tanto estímulo quanto desalento se não condizentes com as necessidades e expectativas dos colaboradores.

Entretanto, conforme vimos em Maslow, o ser humano tem necessidades muito peculiares e buscam, em todos os âmbitos, satisfazê-las. Neste contexto, de maneira inevitável e natural, o termo qualidade de vida está sendo, também, inserida no ambiente de trabalho, local onde os indivíduos dedicam grande parte de seu tempo. Além disso, com a evolução tecnológica, os pensamentos e ideais sofreram transformações culturais e de valores. O ser humano tem buscado como regras simples, maneiras para se obter uma vida mais satisfatória, equilibrada física, psíquica e socialmente e com melhor qualidade (ALVES, 2011).

Dessa forma, não basta, por exemplo, apenas o reajuste em salários como forma de satisfazer as necessidades, motivar e reter funcionários qualificados em uma empresa. Segundo Gheno e Berlitz (2011), as técnicas utilizadas no ambiente interno de uma empresa, são formas de estimular os funcionários, de modo que eles se sintam importantes para a empresa onde trabalham. Chiavenato (2014, p. 11) menciona que os gestores devem ser mais atentas e conscientes às formas de tratamento e valorização dos seus funcionários, pois estes representam o principal ativo das organizações. O autor ainda sugere que:

As pessoas podem aumentar ou reduzir as forças e as fraquezas de uma organização dependendo da maneira como são tratadas. Elas podem ser fonte de sucesso como também podem ser a fonte de problemas. É melhor tratá-las como fonte de sucesso (CHIAVENATO, 2014, p. 11).

#### **4. REFERENCIAL TEÓRICO-METODOLÓGICO e INSTRUMENTOS DE COLETAS DE DADOS**

Para obter respostas para a pergunta proposta, esta pesquisa será realizada de acordo com os procedimentos que caracterizam uma revisão de literatura, de natureza qualitativa, ancorada na metodologia exploratória a partir de um estudo de caso na empresa X. Segundo Cervo e Bervian (1996, p. 49), os estudos exploratórios têm a finalidade de “definir objetivos e buscar maiores informações sobre determinado assunto de estudo”. A pesquisa exploratória, segundo Marconi e Lakatos (2003, p. 188) visa clarificar conceitos e familiarizar o pesquisador com o tema, ajudando-o no delineamento do projeto final da pesquisa. Como suporte teórico, foram selecionados artigos e trabalhos acadêmicos buscados através de pesquisas em banco de dados eletrônicos, bem como em sites institucionais, além dos livros impressos disponibilizados pela biblioteca do centro universitário.

Após o estudo bibliográfico, será realizada uma pesquisa de campo, buscando responder os objetivos traçados para esta pesquisa: quais os propósitos almejados com a promoção de ações motivacionais e seus impactos; além de proporcionar um contato direto com o tema pesquisado. Como método de coleta de dados, será utilizado um questionário. O questionário é um conjunto de perguntas, que a pessoa lê e responde sem a presença de um entrevistador. Algumas vantagens no uso do questionário sobressaem em relação à entrevista como explica Marconi e Lakatos (2003, p. 201): há economia de tempo devido à abrangência de um maior número de pessoas simultaneamente; exige menor número de pessoas para execução; há maior liberdade, segurança e menos risco de distorção das respostas por não sofrerem influências do entrevistador. Porém, existem algumas desvantagens elencadas pelas autoras (MARCONI e LAKATOS, 2003, p. 202) em relação a esse método de coleta, sendo válido mencioná-las. São elas: baixo índice de devolução dos questionários; impossibilidade de ajuda ou esclarecimento de dúvidas sobre questões ocasionando

a ocorrência de respostas equivocadas ou perguntas em branco; dificuldade de conferir a confiabilidade das respostas e a demora na devolução do questionário. Em relação à amostra, esta será escolhida intencionalmente pelos pesquisadores (MARCONI e LAKATOS, 2003), de modo a selecionar uma empresa que trabalhe ou busque implantar o projeto de oferecer benefícios sociais na remuneração dos colaboradores.

## **5. RESULTADOS E DISCUSSÃO**

Objetivando obter repostas para a questão proposta, elaborou-se um questionário de caráter exploratório, contendo dez perguntas que abordavam os temas benefícios sociais e motivação para a investigação em uma empresa X, localizada na cidade de São João del-Rei, MG a qual foi aplicada para o setor de recursos humanos.

Primeiramente, buscou-se averiguar quais ideias e conceitos sobre motivação gozavam a gestão empresarial e qual o nível de importância dada a este aspecto. A cultura organizacional e as formas de tratamento dos empregados estão diretamente relacionadas com as concepções que os gestores carregam. Assim, a empresa pesquisada entende que motivação é o que a pessoa faz, como um impulso, para alcançar seus objetivos. Complementa ainda que, devido a este fator, cada colaborador possui um ritmo de trabalho e que a motivação é aspecto relevante; explica que o gestor deve estar sempre motivado e motivar Às demais pessoas ao seu redor.

A terceira e quarta pergunta exploravam quais ações motivacionais a empresa proporcionava aos seus colaboradores e seus efeitos Desse modo, dados da pesquisa revelaram que a empresa pesquisada tinha como ação motivadora é tornando o colaborador necessário e especial em seu ambiente de trabalho. E, a partir do momento que os empregados se sentem especiais, como partícipe integrante daquela organização, os mesmo tomam-na como algo próprio, responsável, cuidadoso, esforçado e dedicado com seu trabalho.

Após esta averiguação inicial sobre aspectos relacionados à motivação e ações motivacionais, a pesquisa direcionou-se para investigar sobre o quesito benefícios sociais. Desse modo, pretendeu-se pesquisar sobre as ideias e conceitos

gestacionais sobre os benefícios sociais e sua visão sobre a adoção deste recurso como variável da remuneração dos colaboradores. Assim, na visão da empresa, benefícios sociais são vantagens, facilidades que a organização oferece a seus colaboradores e que, a adoção dos benefícios sociais sempre que utilizada de maneira correta e em conjunto a todos, é um significativo recurso para promoção de boas condições de trabalho e satisfação dos empregados.

A empresa X oferece o vale alimentação como benefício, por um tempo estimado de oito anos. Se tratando das ações motivacionais, estas já são proporcionadas desde o início dos trabalhos de forma direta e diária. Quando questionados sobre os reflexos que tal benefício proporciona, a mesma responde de forma positiva, mencionando que a prática dos benefícios incentivaram os colaboradores já contratados pela empresa, além de se tornar um atrativo para novas contratações.

Por fim, a empresa X comentou sobre os impactos positivos gerados com a prática de utilização do benefício social, sendo que, a questão financeira a mais relevante para os colaboradores.

## **6. CONCLUSÕES**

Com base em tudo que foi levantado e elucidado neste trabalho, torna-se evidente a importância e relevância da motivação no trabalho, seja para a melhoria da qualidade de vida pessoal, seja melhoria do convívio social, seja maior satisfação do trabalhador com a instituição e, conseqüentemente, melhora na produtividade das empresas.

A motivação surge do interior das pessoas, e o que as empresas devem elaborar são formas de despertar a motivação de dentro das pessoas, por meio de um líder que mostre a importância de seus empregados e os tornem parte da empresa, que tratando-o como se fosse uma família. Motivar pessoas não é fácil há uma dificuldade enorme, pois cada um tem necessidades, desejos e anseios diferentes. Contudo, pessoas motivadas conseguem proporcionar resultados positivos para a empresa, ascendendo para o sucesso.

Ademais, por meio da pesquisa, se pode perceber que, a motivação do colaborador com sua instituição empregadora estão diretamente atreladas a fatores

como benefícios e remuneração; condições físicas e psicológicas do trabalho e também, a um ambiente de trabalho seguro. Cada vez mais é incluído no processo estratégico de gestão das empresas o enfoque social, ou seja, o compromisso com o bem estar da sociedade na qual a empresa está inserida.

Desta maneira, um dos modelos atuais adotados pelas organizações para remunerar bem sua equipe de colaboradores e retê-los está sendo a remuneração variável onde é permitido um estudo abrangente das necessidades e os interesses coletivos, com isso a há uma integração mais coesa, determinada e estrategicamente focada num objetivo comum onde à obtenção positiva ou negativa de resultados, contudo cada organização deve ter percepção para entender o que de melhor possuem, para estimula-los e motivá-los.

## **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

ALVES, E. F. **Programas e ações em qualidade de vida no trabalho.** INTERFACEHS - Revista de Saúde, Meio Ambiente e Sustentabilidade. Vol. 6, n° 1, 2011. p. 60-78.

BERGAMINI C. W. **Motivação.** São Paulo, Atlas, 2. ed.,1989.

BERGAMINI. C. W. **Motivação: uma viagem ao centro do conceito.** Vol 1, n° 02, nov 2002 a jan 2003.

BUENO, M. **As teorias de Motivação Humana e sua contribuição para a empresa humanizada.** Revista do Centro de Ensino Superior de Catalão – CESUC. Ano IV, n° 06, 2002.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica.** 4. ed. São Paulo: Makron Books, 1996.

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

\_\_\_\_\_. **Remuneração, benefícios e relações de trabalho: como reter talentos na organização.** 6. ed. ver. e atual. Barueri, SP: Manole, 2009.

GHENO, R.; BERLITZ, J. **Remuneração estratégica e pacote de benefícios: um estudo de caso aplicado ao nível operacional de uma multinacional.** Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria. Vol. 4, n°. 2, maio-agosto, 2011. p. 268-287.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

GOMES, E. D.; MICHEL, M. A motivação de pessoas nas organizações e suas aplicações para obtenção de resultados. Revista Científica Eletrônica de Administração. Ano VII, nº 13, dez 2007.

HIPÓLITO, J. A. M. **Administração salarial: a remuneração por competências como diferencial competitivo**. São Paulo: Atlas, 2002.

LACOMBE, F. **Recursos humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2007.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2003

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing: edição compacta**. São Paulo: Atlas, 1996.

MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. **Administração de Recursos Humanos**. 1ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MIRANDA, C. **O desafio em manter funcionários motivados: os fatores motivacionais para o trabalho**. Monografia, 83f (MBA em gestão de recursos humanos) – Escola Superior Aberta do Brasil - ESAB, Vila Velha – ES, 2009.

MOITINHO, G. C. **Remuneração, benefícios e a retenção de talentos nas organizações**. Revista Digital de Administração, V.1, n.1, 2011.

SCHMIDT, I. T. **Motivação no Trabalho: teorias Contemporâneas**. São Paulo: Arte & Ciência, 2000.

WALGER, C. et. al. **Motivação e satisfação no trabalho: em busca do bem-estar de indivíduos e organizações**. [livro eletrônico]. Curitiba: InterSaberes, 2014.