

# **A RELAÇÃO ENTRE OS PLANOS DE BENEFÍCIOS OFERECIDOS PELAS EMPRESAS E A MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES: ESTUDO REALIZADO COM TRABALHADORES DE DIVERSOS RAMOS DA INDÚSTRIA NA CIDADE DE FARROUPILHA/RS**

Marivone Andretti<sup>1</sup>  
Mariane Fruet de Mello<sup>2</sup>

## **RESUMO**

O desafio dos gestores atuais ao gerir suas equipes num cenário em constante mudança é acentuado pelo fator motivação nas organizações, levando em consideração as individualidades e necessidades de cada pessoa, diante disso, o presente estudo apresenta como tema a motivação dos colaboradores, delimitando-se a identificar a existência de relação entre os planos de benefícios oferecidos pelas organizações com a motivação dos colaboradores. O referencial teórico abordou as primeiras teorias administrativas que trataram do comportamento humano, como a Teoria das Relações Humanas e Teoria comportamental abordaram-se também as teorias motivacionais mais difundidas atualmente e os tipos e importância dos planos de benefícios nas organizações. Como metodologia, elaborou-se uma pesquisa qualitativa e quantitativa, onde os dados foram obtidos através de questionário voltado aos trabalhadores atuantes nas indústrias da cidade de Farroupilha/RS. Os dados foram coletados e tabulados através da ferramenta de pesquisa Google Forms, e são apresentados de forma gráfica e dissertativa caracterizando a pesquisa como descritiva e exploratória. Os resultados obtidos sugerem um interesse do público por qualificação acadêmica, satisfação com os planos de benefícios oferecidos atualmente, desejo por planos de benefícios mais robustos e fatores emocionais como advertência aos gestores. Além disso, grande parte dos respondentes elencou pontos importantes para a gestão dos planos de benefícios e preocupação com os fatores desmotivadores nas organizações.

**Palavras Chave:** Motivação, Planos de benefícios, Gestão.

## **ABSTRACT**

The challenge of current managers in managing their teams in a constantly changing scenario is accentuated by the motivation factor in organizations, taking into account

---

<sup>1</sup> Graduanda do curso de Tecnologia em Processos Gerenciais do Instituto Federal do Rio Grande do Sul – Campus Farroupilha.

<sup>2</sup> Orientadora: Especialista em Auditoria e Perícia pela UNISC, Especialista em Gestão Pública Municipal pela UFSM, Mestre e Doutoranda em Educação pelo PPGEdu UCS.

the individualities and needs of each person. to identify the existence of a relationship between the benefit plans offered by organizations and the motivation of employees. The theoretical framework addressed the first administrative theories that dealt with human behavior, such as the Theory of Human Relations and Behavioral Theory, also addressed the most widespread motivational theories currently and the types and importance of benefit plans in organizations. As a methodology, a qualitative and quantitative research was developed, where data were obtained through a questionnaire aimed at workers working in industries in the city of Farroupilha/RS. Data were collected and tabulated using the Google Forms search tool, and are presented graphically and in a dissertation, characterizing the research as descriptive and exploratory. The results obtained suggest a public interest in academic qualification, satisfaction with the benefit plans currently offered, desire for more robust benefit plans and emotional factors as a warning to managers. In addition, most respondents listed important points for the management of benefit plans and concern with demotivating factors in organizations.

**Keywords:** Motivation, Benefit plans, Management.

## 1. INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, vivenciamos mudanças na estrutura mundial que afetaram muito o ambiente de negócios e das relações humanas, exigindo que as empresas estabeleçam diferentes formas de trabalho, busquem maior criatividade nas ações e tornem seus processos mais eficazes, operativos e dinâmicos. Essa é uma forma de superar diversos desafios e buscar a diferenciação e aumentar a competitividade no mercado. Não apenas o ambiente de negócios mundial mudou, mas os ambientes políticos, sociais e econômicos também tiveram mudanças significativas. Os mercados foram globalizados, barreiras e fronteiras foram eliminadas, esta reorganização trouxe uma nova ordem mundial que afeta a todos, muda as relações sociais e afeta fortemente as relações de trabalho. Por sua vez, as empresas brasileiras também precisam se adaptar a essas mudanças e, para sobreviver nessa nova tendência precisam implementar novos métodos de gestão que se torne atrativo pelo ponto de vista do mercado, mas principalmente pelo ponto de vista do capital humano, que é o responsável por fazer as empresas se manterem competitivas. (Gil, 2001)

Os seres humanos comportam-se de maneira diferente uns dos outros, pois possuem preferências e interesses distintos, este contraste no comportamento dos indivíduos está diretamente relacionado ao fator motivação que é um processo psicológico básico de complexidade relativa que auxilia na compreensão das ações

e escolhas pessoais. Este processo vem sendo estudado e implementado nas organizações, de modo a compreender o propósito de vida dos mesmos e trabalhar os fatores motivadores para que os funcionários desenvolvam suas atividades com empenho, dedicação e comprometimento, contribuindo com os resultados que a empresa almeja. (Chiavenato,1999)

Estamos vivenciando mudanças significativas na cultura geral do trabalho em relação às gerações anteriores que buscavam um trabalho para a vida e era isso que determinava e guiava suas carreiras, atualmente as pessoas buscam empresas, negócios e/ou organizações que estejam em sintonia com seus objetivos de vida, seu desenvolvimento, crescimento e reconhecimento e não apenas com a execução das atividades propostas. Estamos em um cenário onde é mais válido trabalhar e desenvolver a cultura organizacional do que simplesmente promover postos de trabalho que não geram satisfação e motivação nos colaboradores o que contribui com a alta rotatividade de funcionários. (Knapik, 2008)

As correntes mais humanistas das teorias administrativas sugerem que as organizações precisam se aperfeiçoar nas relações empresa/colaborador buscando ter um olhar mais holístico em relação a qualidade de vida no trabalho, procurando compreender quais as gerações que compõem suas equipes de trabalho e quais valores julgam importantes; assim as empresas estarão trabalhando em concordância com os propósitos de seus colaboradores aumentando assim, suas motivações e reduzindo a rotatividade. (Chiavenato, 1999)

Um elemento importante quando se fala de motivação, retenção de colaboradores e visibilidade no mercado são os benefícios oferecidos pelas organizações, os planos de benefícios, quando desenvolvidos de acordo com a realidade e necessidades dos colaboradores, pode se tornar um importante aliado da motivação e conseqüentemente no desempenho e resultado das empresas. (Silva,2006)

Os benefícios são uma maneira das empresas pensar na qualidade de vida dos funcionários além dos espaços de trabalho, nos momentos de descanso, quando o colaborador está na sua casa, isso ajuda a promover a saúde física e mental dos mesmos. Os benefícios estão intimamente ligados a produtividade e funcionários proativos e empenhados impactam positivamente nos resultados das organizações agregando vantagens competitivas frente ao mercado. (Gil,2001)

Atualmente existem dois tipos de benefícios que as empresas oferecem, os legais e os espontâneos. Benefícios legais são aqueles previstos em lei, ou seja, as organizações têm a obrigação de oferecer aos seus colaboradores, caso contrário fica passível de punição perante aos órgãos fiscalizadores das relações de trabalho e emprego, os mais conhecidos são vale transporte, vale alimentação e auxílio creche, já os benefícios espontâneos são aqueles oferecidos por vontade da empresa no intuito de atrair talentos, reter e motivar os colaboradores e também promover desenvolvimento dos funcionários, os mais comuns são os planos de saúde, planos odontológicos, bolsas de estudo entre outros. (Marras, 2000)

O presente trabalho teve como tema principal a motivação dos colaboradores atuantes em diversos ramos da indústria na cidade de Farroupilha/RS, delimitando-se a análise da relação existente entre os benefícios oferecidos pelas organizações e a motivação dos colaboradores no desempenho de suas funções. Como problema de pesquisa o presente estudo procurou responder o seguinte questionamento: Qual é a relação entre os benefícios empresariais e a motivação dos colaboradores? Para uma melhor compreensão o trabalho está estruturado da seguinte maneira: no tópico 1 encontra-se a Introdução, onde são trazidos alguns conceitos sobre o início dos estudos do comportamento humano, os tipos de benefícios presentes nas organizações e as mudanças na cultura geral do trabalho nos últimos anos, no mesmo tópico foram elencados os objetivos gerais e específicos do referido trabalho, bem como a sua justificativa. No tópico 2 é apresentado um quadro demonstrativo da revisão de literatura que foi realizada em plataformas digitais como Google Acadêmico, Bibliotecas digitais de Teses e dissertações (URGS e CAPES) também em livros, indicando autores, obras e suas contribuições ao estudo realizado. No tópico seguinte é trazido o referencial teórico que irá abordar assuntos como: as teorias administrativas, teoria comportamental, motivação e benefícios oferecidos pelas organizações todos explanados por meio das definições encontradas na revisão da literatura. O tópico metodológico reserva-se a apresentar a metodologia que foi aplicada durante a pesquisa, que por sua vez pode ser caracterizada como qualitativa por seu contexto descritivo e também quantitativa devido a análise dos dados explorados através de questionário, deu-se, em seu primeiro momento por revisão bibliográfica e/ou de literatura e posteriormente aplicada através de questionário de pesquisa, descrição e análise dos dados obtidos e das variáveis estudadas.

O objetivo geral do estudo analisou a relação entre os planos de benefícios oferecidos pelas organizações e sua influência na motivação dos colaboradores.

Os objetivos específicos correspondem às ações que se propõem executar durante um determinado período de tempo, possuem caráter mais concreto, aplicável, buscam delinear os caminhos a serem percorridos, explorar os métodos e instrumentos utilizados de modo a atingir e/ou responder o questionamento elencado como objetivo geral. (Lakatos e Marconi, 1991)

As informações necessárias para entendimento, exploração e descrição do objeto de estudo foram obtidas através de aplicação do questionário de pesquisa e os objetivos específicos procuraram, descrever os principais planos de benefícios oferecidos pelas indústrias da cidade de Farroupilha/RS; analisar a satisfação dos colaboradores com os planos de benefícios oferecidos pelas organizações onde atuam e indicar a influência do fator motivação no desempenho dos colaboradores nas suas respectivas atividades.

A presente pesquisa foi motivada pela relevância e importância do tema para a sociedade organizacional atual, em um cenário de mudança contínua onde os gestores necessitam adaptar seus processos de acordo com as perspectivas dos colaboradores, de modo a promover satisfação dos mesmos para atingir as metas esperadas pela organização.

O fator motivação vem sendo bastante difundido nas organizações ao longo dos anos, percebe-se no cenário econômico uma preocupação sobre o entendimento das variáveis correlacionadas e como elas exercem influência na produtividade dos colaboradores, em relação ao tema benefícios organizacionais encontram-se poucos estudos validados, indicando a necessidade de aprofundar o entendimento sobre o assunto e entender a sua relação com a motivação humana.

A cidade de Farroupilha/RS, onde foi realizado o estudo, é uma cidade próspera que possui um polo industrial diversificado contemplando os setores metal mecânico, tecnológico, polímeros, malharias, agroindústrias e vinícolas, atrai trabalhadores de outras regiões do estado e também do país, todos em busca das oportunidades existentes no município, levando em consideração a prosperidade da região e a necessidade das organizações de atrair e reter capital intelectual surgiu a problemática da referida pesquisa.

O presente estudo visou contribuir com futuras pesquisas sobre o tema justificando-se nos âmbitos científico, pessoal e social. Cientificamente, pois traz

conceitos encontrados através do estudo de obras literárias, bem como bases de dados reconhecidas no cenário de pesquisas científicas, também aborda a relação entre os benefícios espontâneos oferecidos pelas organizações com a motivação dos colaboradores podendo, futuramente, servir de pesquisa para pessoas que se interessem pelo tema. Na parte pessoal o estudo do tema auxiliou na compreensão do assunto, no desenvolvimento de pensamento crítico sobre as estratégias organizacionais e na ampliação do conhecimento sobre o assunto, gerando crescimento pessoal e profissional. Já no âmbito social o estudo se justifica, pois, é um tema de grande importância para as organizações, levando em consideração que colaboradores motivados podem gerar resultados incríveis para as organizações onde atuam e também para que as empresas possam desenvolver políticas internas de melhorias, agregando valor aos seus processos produtivos.

## **2. REVISÃO DE LITERATURA**

Para esse estudo, buscou-se proceder com o levantamento de artigos e livros que tratam ou tangenciam a temática proposta nesta pesquisa. De acordo com Creswell (2010, p. 51), entende-se que,

A revisão da literatura cumpre vários propósitos. Compartilha com o leitor os resultados de outros estudos que estão intimamente relacionados àquele que está sendo realizado. Relaciona um estudo ao diálogo maior e contínuo na literatura, preenchendo lacunas e ampliando estudos.

Ressalta-se que tal revisão não teve a pretensão de esgotar as produções publicadas sobre a temática, mas sim permitir uma visão panorâmica do campo de estudo e demonstrar a existência de uma seara teórica que embasa a pesquisa.

A revisão bibliográfica foi realizada durante o mês de maio e junho de 2021. Utilizou-se as plataformas Google acadêmico, bibliotecas digitais de teses e dissertações (URGS E CAPES), e também através de obras literárias direcionadas aos ambientes administrativo, corporativo, gestão de pessoas e recursos humanos.

Como descritores utilizou-se expressões como: benefícios nas organizações, motivação, satisfação de empregados e bonificações obtendo como resultado as obras dos seguintes autores: Idalberto Chiavenato, Antônio Carlos Gil, Reinaldo Oliveira da Silva, Carlos Alberto Ferreira Bispo, Fernando Prestes Motta, Isabella de

Gouveia Vasconcelos, Janete Knapik, Igor Gomes Menezes, Ana Cristina Passos Gomes, Gustavo Rossés, Jorge César de Paula Garibaldi, Rafaela Fernandes, Luís Alencar, Ilton Curty Leal Júnior, Anne Jéferson C. Da Silva, Margareth Caregnatto; Vera Lúcia Mickel e Jean Pierre Marras, optou-se pelo recorte temporal dos últimos 22 anos, e dessa pesquisa destacaram-se 10 livros, 2 trabalhos de conclusão de graduação e pós graduação e 4 artigos que foram utilizados como base de estudo para desenvolvimento do referencial teórico, conforme indicado no quadro abaixo.

**Tabela 1- Revisão da literatura**

<b>Título</b>	<b>Autor</b>	<b>Ano</b>	<b>Tese/Dissertação, Livro ou Artigo</b>	<b>Palavras chaves do trabalho</b>
Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.	Idalberto Chiavenato	1999	Livro	Desafios da gestão de pessoas, ações de melhoria.
Gestão de Pessoas: Enfoque nos papéis profissionais	Antônio Carlos Gil	2001	Livro	Métodos e Técnicas aplicáveis à gestão de pessoas
Como elaborar projetos de pesquisa	Antônio Carlos Gil	2002	Livro	Conceitos e definições sobre projetos de pesquisa
Introdução Geral à Teoria Geral da Administração.	Idalberto Chiavenato	2004	Livro	As abordagens da Administração
Teorias da Administração	Reinaldo Oliveira da Silva	2004	Livro	A evolução das teorias administrativas
Teoria Geral da Administração.	Fernando c. Prestes Motta e Isabella f. Gouveia de Vasconcelos	2006	Livro	Cronologia dos acontecimentos, teorias administrativas.
A implementação do sistema de benefícios espontâneos nas	Ilton curty leal júnior; Anne Jéferson c.	2006	Trabalho de Conclusão de Pós Graduação	Sistemas de benefícios espontâneos, características e

organizações como fator de desenvolvimento empresarial consistente-Um panorama da região sul fluminense	Da silva			definições.
Gestão de Pessoas e Talentos	Janete Knapik	2008	Livro	Importância dos profissionais de recursos humanos no sucesso das organizações.
Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações	Idalberto Chiavenatto	2008	Livro	Recursos humanos e o desenvolvimento dos planos de benefícios
Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico	Jean Pierre Marras	2009	Livro	Gestão de pessoas, importância das pessoas na organização
Administração de Recursos Humanos	Jean Pierre Marras	2009	Livro	Importância das relações humanas no contexto empresarial
Clima organizacional: uma revisão histórica do construto.	Igor Gomes Menezes, Ana Cristina Passos Gomes,	2010	Artigo	Clima organizacional, teorias administrativas.
Teoria das relações humanas e economia solidária: o caso do projeto Esperança/Coo Esperança.	Gustavo f. Rossés, Cristiane b. Gelatti, Andriele da Silva, Letícia J. Dos Passos, Luriane S. Do Amaral	2010	Artigo	Teorias humanistas, gestão.
Identificação dos fatores motivadores para os funcionários de uma	Jorge Cesar de Paula Garibaldi	2011	Trabalho de conclusão de Graduação	Trabalhadores, fatores, motivação.



concessionária de energia elétrica.				
Proposta de melhorias no plano de benefícios oferecidos na metalúrgica	Margareth Caregnatto; Vera Lúcia Mickel	2012	Artigo	Importância dos planos de benefícios
Coaching ou uma releitura das teorias administrativas: teoria das relações humanas e teorias da motivação	Raffaella Maria Dias Fernandes e Luís Carlos Queiroz de Alencar	2014	Artigo	Teorias Administrativas, Teoria das Relações Humanas, comportamento humano.

Fonte: Desenvolvido pela autora

### 3. REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico do presente trabalho tem por objetivo realizar uma revisão dos constructos já existentes sobre o tema abordado através da revisão de literatura em materiais cientificamente confiáveis, de modo a oferecer ao leitor conteúdo que venha agregar no seu desenvolvimento intelectual.

[...]na construção do referencial teórico, é interessante levantar o que já foi publicado a respeito do objeto sob sua investigação, identificando-se as várias posições teóricas sobre o assunto. É bom lembrar a redação deste conteúdo não constitui um resumo das várias obras existentes sobre o tema. Ou seja, as várias posições teóricas não devem ser apenas relatadas de forma resumida; mas, sobretudo, devem ser analisadas e confrontadas. Lacunas que você tenha percebido nesses trabalhos, isto é, pontos frágeis ou não discutidos, bem como conclusões com as quais você concorda ou discorda, devem ser mencionadas e justificadas. [...] A argumentação direcionada para o problema deve ser construída com profundidade, coerência, clareza e elegância (VERGARA, 2007, p.36).

O referencial teórico irá abordar A Teoria das Relações Humanas, mas não tem por objetivo apresenta-la de forma crítica e aprofundada e sim de maneira descritiva em relação ao seu surgimento, aos conceitos básicos deixados pelos autores desta escola da administração e também as conclusões obtidas com os experimentos realizados no período, subsequentemente serão abordadas as concepções provindas da Teoria comportamental, bem como seu surgimento, os estudos realizados no período e as contribuições deixadas pelos autores desta teoria ao cenário administrativo.

Abordou-se na estrutura do trabalho os conceitos e definições sobre motivação, variável esta que está diretamente relacionada ao problema de pesquisa apresentado inicialmente, as teorias sobre motivação apresentadas durante o advento da escola comportamental foram explanadas de modo a descrever seu surgimento, sua aplicabilidade e os benefícios que oferecem às organizações, neste mesmo capítulo foram tratadas individualmente as três (3) Teorias da Motivação mais difundidas nas organizações nos últimos anos, apresentando os principais autores e os conceitos por eles apresentados.

Para um melhor entendimento sobre o assunto benefícios compulsórios e espontâneos, tema principal do supracitado trabalho, foram abordados em capítulo específico as características do mesmo, seu surgimento, os tipos de benefícios existentes e o desenvolvimento dos planos de benefícios por parte dos empregadores.

### **3.1. TEORIA DAS RELAÇÕES HUMANAS**

Entre 1900 e 1920, os estudos sobre Administração foram marcados pela School of Science Management (Escola Científica) e pela Escola Clássica, pensava-se muito na importância de melhorar os sistemas de trabalho e aumentar a eficácia dos métodos empregados até então, de modo a torná-los mais eficientes e menos custosos. O foco destas escolas estava nas tarefas, na estrutura organizacional e não nos trabalhadores. A teoria das relações humanas é contrária ao pensamento destas escolas, surgindo basicamente como um movimento de oposição e reação à teoria clássica de gestão. A escola das Relações Humanas teve sua origem marcada por três pontos relacionados, quais sejam: o enfoque da Administração que precisava ser humanizado e democratizado; o desenvolvimento das ciências humanas, destacando a psicologia e a sociologia; e principalmente devido às conclusões do experimento de Hawthorne, um estudo de caso realizado por Elton Mayo. (ALENCAR E FERNANDES, 2014)

As primeiras teorias sobre as relações humanas e suas influências no comportamento dos colaboradores surgiram por volta de 1927 através dos experimentos de Elton Mayo, o mais conhecido foi o “Experimento de Hawthorne” realizado em uma empresa na cidade de Chicago onde Mayo constatou que as mudanças de ordem física no ambiente provocavam reações emocionais e

comportamentais nos colaboradores, tais como fadiga e redução do desempenho. (Menezes e Gomes, 2010).

A Teoria das Relações Humanas originou-se principalmente da necessidade de humanizar e democratizar a gestão, libertando-a dos conceitos rígidos e mecanicistas da teoria Clássica e adequando-a aos novos padrões de vida do povo Americano, juntamente com o desenvolvimento das chamadas ciências humanas, principalmente no que tange a psicologia e sociologia; as quais vieram demonstrar a inadequação dos princípios da Teoria Clássica (CHIAVENATO, 2004, p. 71)

Após o experimento, Mayo e sua equipe verificaram a existência de variáveis sociais e psicológicas diretamente relacionadas ao aumento da produtividade, destacando o comportamento do colaborador (empregado), este age de acordo com as normas dos grupos informais, geralmente diferentes às diretrizes impostas pela organização formal (ALENCAR E FERNANDES, 2014).

Um grupo informal emerge dentro de uma organização quando as interações informais entre um determinado número de indivíduos começam a intensificar-se e a tomar corpo. Se é a frequência das interações que vai definir a existência de um grupo, devemos determinar os fatores que provocam tais interações. (MOTTA, VASCONCELOS, 2004, p. 63)

Os estudos sobre o comportamento humano continuaram a ser realizados nos anos seguintes e as teorias sobre os fatores motivadores ganhavam cada vez mais força. Kurt Lewin, filósofo e psicólogo alemão, foi um dos primeiros psicólogos a estudar o comportamento humano nas organizações, através da Teoria de Campo ele afirma que os fatores externos influenciam diretamente no comportamento, ou seja, a relação entre o indivíduo e o meio refletirá no comportamento dele, visto que, se o ambiente não estiver adequado seu desempenho pode não ser satisfatório para a organização. (Menezes e Gomes, 2010).

Para Silva (2004) os resultados de Hawthorne e a subsequente atenção às teorias de organização social e motivação pessoal aceleraram o trabalho de acadêmicos e escritores nos anos consecutivos. Esses estudiosos adotaram uma orientação mais psicológica, com foco no ajustamento individual dos trabalhadores na organização e nos padrões de influência das relações intergrupais e de liderança.

A teoria das relações humanas trouxe um enfoque administrativo completamente diferente ao que se aplicava nas organizações até o momento, e mesmo recebendo inúmeras críticas, teve uma grande relevância na História da Administração (Silva, 2004), exercendo grande influência nos estudos e teorias sobre comportamento e motivação humana. (Chiavenato, 2004).

### 3.2. TEORIA COMPORTAMENTAL

Em 1947, em um cenário pós-guerra, o economista Herbert Simon, lançou o livro *O Comportamento Administrativo*, desenvolvendo a escola comportamental, que trouxe uma redefinição dos conceitos apresentados pela Teoria das Relações Humanas de Elton Mayo. A Teoria comportamental teve como premissa o estudo da gestão humana nas organizações e é comparada com a Teoria Behaviorista, pois trata do comportamento humano, dando ênfase às pessoas e abandonando as regras normativas e prescritivas das teorias anteriores. Esta teoria busca explicar e descrever o comportamento humano, bem como avaliar sua influência dentro das organizações, apresentando o homem administrativo que é pragmático e busca soluções satisfatórias. (Chiavenato, 2004)

Para Silva (2004), o nome de maior destaque nos estudos sobre comportamento humano é Herbert Alexander Simon.

“Em seus estudos, Simon destaca o conceito de “homem satisfatório”, que queria significar que o objetivo da administração não deve ser “maximizar” ou “otimizar” a atividade, e sim, alcançar a condição que “satisfaça”; em outras palavras, adotar um curso de ação que seja “bastante bom” sob todos os pontos de vista, em vez de procurar o melhor curso de ação possível”. (SILVA, 2004, p. 220)

Oliveira (2004), destaca que os trabalhos de Chester Irving Barnard (1886-1961) sobre sistemas sociais de cooperação, liderança e estrutura das organizações exerceram influência significativa nos estudos de Simon sobre o comportamento humano.

Além de Simon, vários autores contribuíram com a Teoria Comportamental através de seus estudos do comportamento humano e suas teorias sobre os fatores motivadores, sempre preocupados com o tratamento de problemas ligados à eficiência organizacional, buscando novas variáveis como motivação, tensão e necessidades individuais. (Chiavenato, 2004)

Para Silva (2004, pg. 220), o comportamentalismo “pode ser definido como uma doutrina psico-sócio-filosófica, que visa explicar os fenômenos sociais por meio do comportamento dos indivíduos e o estudo das causas que influenciam tal comportamento”.

Durante o movimento comportamentalista os estudiosos estavam engajados em entender o comportamento das pessoas e foi neste período que surgiram as Teorias da Motivação, que segundo alguns autores conseguiram explicar os fatores que motivam os indivíduos, dentre as teorias motivacionais que surgiram neste período as que mais foram difundidas foram:

- A Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow;
- A Teoria dos dois Fatores de Herzberg;
- A Teoria X e Teoria Y de McGregor. (Alencar e Fernandes, 2014)

Estas teorias serão tratadas em capítulo específico deste trabalho.

### **3.3. MOTIVAÇÃO**

Embora encontrem-se várias definições da palavra motivação em nossa literatura, percebe-se que motivar indivíduos dentro de uma organização é uma tarefa muito complexa. Os administradores precisam primeiro entender como funciona a motivação humana e, dessa forma, promover a satisfação de seus funcionários, aumentar a produção e alcançar o almejado sucesso da organização. (Alencar e Fernandes, 2014)

Mas o que é mesmo motivação? Para que serve? E como surgiram estas teorias administrativas? Com base nisso, para Gil (2012, p.45),

[...] "a motivação ou disposição para empenhar-se o melhor possível no desenvolvimento de suas atribuições tem naturalmente muito a ver com o próprio empregado, mas também é fortemente influenciada pela empresa. Hoje, reconhece-se que os empregados preferem trabalhar em empresas que oferecem qualidade de vida, ou seja, capazes de proporcionar segurança e satisfação. Assim, cabe à empresa cuidar para que o ambiente oferecido a seus empregados seja suficientemente motivador, se quiser manter empregados qualificados".

Para Knapik (2012), motivação está diretamente ligado ao esforço e dedicação que os indivíduos empregam em busca de suas metas e objetivos. Motivação, portanto, é a força que irá impulsionar as pessoas na direção de suas metas. Em um cenário globalizado e altamente competitivo a motivação passa a exercer um papel estratégico dentro das organizações, pois estimula as pessoas a

agir e a correr atrás de seus objetivos. A motivação é direcionada às ações do ser humano, evitando a acomodação da criatividade e inventividade.

Chiavenato enfatiza que o comportamento no trabalho é o resultado de fatores motivacionais, as pessoas são impulsionadas pelas necessidades de satisfação e sua satisfação ocorre por meio de grupos sociais com quem eles interagem. Embora a motivação seja apenas um dos fatores internos que afeta o comportamento humano ela possui um significado muito importante porque o comportamento do indivíduo afeta diretamente nos resultados pessoais e profissionais (Chiavenato, 2004).

Conforme aborda Gil (2012, pg.202),

[..] "motivação é a força que estimula as pessoas a agir. No passado, acreditava-se que essa força era determinada principalmente pela ação de outras pessoas, como pais, professores ou chefes. Hoje, sabe-se que a motivação tem sempre origem numa necessidade. Assim, cada um de nós dispõe de motivações próprias geradas por necessidades distintas e não se pode, a rigor, afirmar que uma pessoa seja capaz de motivar outra".

As teorias da motivação surgiram durante o movimento comportamentalista no intuito de entender os fatores que motivam e estimulam os colaboradores, desde então este fator é um grande desafio aos gestores, psicólogos e estudiosos. Na antiguidade os métodos de motivação geralmente envolviam punição, o que acabava gerando efeito contrário ao desejado, ou oferecia-se recompensa, através dos métodos de estímulo e resposta (Garibaldi, 2011).

A variável motivação vem sendo estudada desde o início das pesquisas sobre o comportamento humano, diversos estudos sobre o tema foram realizados, no intuito de entender suas características e aplicar nos processos produtivos, a seguir serão apresentadas as Teorias da Motivação mais difundidas ao longo dos anos.

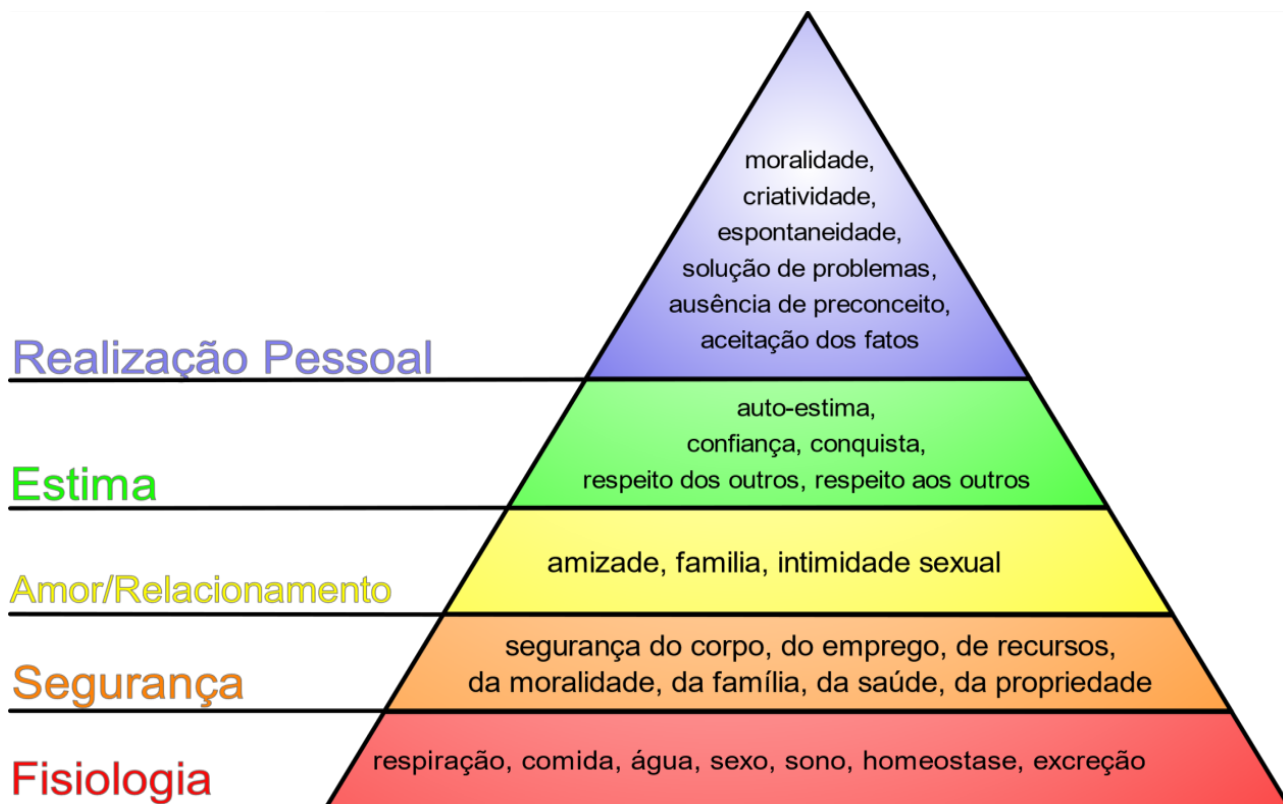
### **3.3.1. TEORIA DA HIERARQUIA DAS NECESSIDADES (ABRAHAM MASLOW)**

Nos anos 50, o psicólogo Abraham Maslow apresentou ao mundo sua teoria da hierarquia das necessidades humanas, estruturadas em uma pirâmide, onde ele defende que os seres humanos possuem cinco necessidades a serem satisfeitas indicando o tipo da necessidade e a ordem que necessitam ser supridas para gerar motivação nos indivíduos (ALENCAR E FERNANDES, 2014).

Knapik cita Maslow (2012, pg. 136)"as necessidades humanas, são organizadas em um sistema de hierarquia, começando com as que geram os comportamentos mais primitivos e terminando com as que produzem comportamentos mais elaborados e amadurecidos. Há uma tendência natural ao crescimento, e a progressão do indivíduo, nessa hierarquia, funciona como subir uma escada, para transpor um degrau, é necessário primeiro subir o degrau inferior. Assim, essa progressão aconteceu quando uma necessidade inferior está total ou parcialmente satisfeita. Quando isso ocorre, o indivíduo passa a experimentar tensões associadas a próxima necessidade da hierarquia".

Abaixo é representado o modelo de Maslow:

**Figura 1- PIRÂMIDE DAS NECESSIDADES DE MASLOW**



Fonte: <http://mamtra.com.br/a-hierarquia-das-necessidades-de-maslow/>

Na base da pirâmide encontram-se as necessidades fisiológicas que são elencadas como básicas e/ou fundamentais à sobrevivência humana, estas necessidades, quando não satisfeitas exercem uma grande influência no comportamento dos indivíduos, pois estão relacionadas à alimentação, sono, respiração, excreção, sexo, homeostase entre outros, ou seja, estando neste degrau da pirâmide o objetivo do indivíduo está direcionado a atender estes quesitos, esta é sua motivação no momento (Alencar e Fernandes, 2014).

No segundo degrau da pirâmide Maslow (1943) destaca as necessidades de segurança, estas necessidades irão surgir no momento em que as necessidades do primeiro degrau estiverem supridas. Neste degrau se encontram os elementos que fazem o indivíduo se sentir seguro, desde a segurança considerada simples, em sua casa, até a mais complexa como segurança no trabalho, na saúde, ou seja, fatores que fazem o indivíduo se sentir protegido (Knapik, 2012).

O terceiro degrau indica as necessidades sociais do ser humano, relacionamento familiar, amoroso, amigos e intimidade sexual. Esta necessidade está relacionada ao sentimento de ser e pertencer à determinado grupo, à aceitação e interação afetuosa. (Gil, 2002).



Suprindo as necessidades sociais, o indivíduo passa a buscar satisfação das necessidades de estima que abrangem fatores internos e externos, no degrau das necessidades de estima encontram-se a confiança, a conquista, respeito dos outros, respeito aos outros e, por fim, a autoestima ou amor próprio (Alencar e Fernandes, 2014).

No topo da pirâmide Maslow (1943) destaca a realização pessoal, estas necessidades se farão necessárias no momento em que as demais estiverem supridas, estas necessidades estão relacionadas à moralidade, criatividade, crescimento, evolução, esforço para ser melhor, ou seja, correspondem ao potencial máximo do indivíduo (Alencar e Fernandes, 2014).

A Teoria de Maslow foi de grande relevância para o entendimento dos fatores motivadores dentro das organizações, em oposição aos métodos utilizados pelos psicólogos industriais, que focavam suas pesquisas na eficácia operacional, Maslow direcionou seus estudos à personalidade dos indivíduos e ao desenvolvimento humano (Motta, 2004).

Silva (2004) complementa que as teorias de Maslow devem ser consideradas como um guia geral para os estudiosos, porque lidam com conceitos relativos em vez de explicações absolutas do comportamento humano.

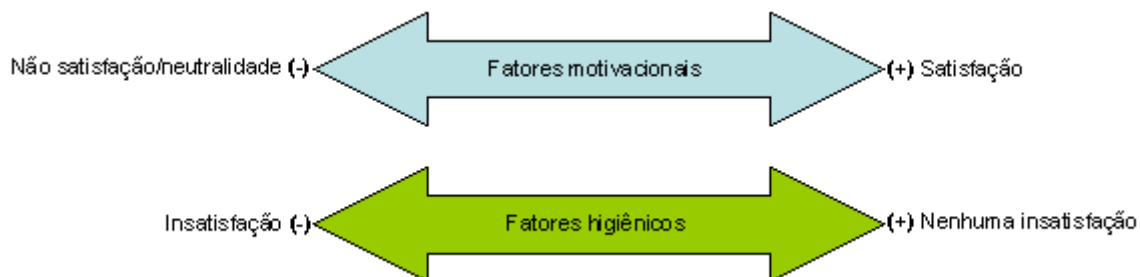
### **3.3.2. TEORIA DOS DOIS FATORES DE HEZBERG**

No decorrer dos anos 1960 o psicólogo Frederick Hezberg desenvolveu seus estudos tendo como premissa as pesquisas de Abraham Maslow. Hezberg iniciou seus estudos práticos nos Estados Unidos onde entrevistou, em média, 1685 trabalhadores de diversas empresas, posteriormente amplificou suas pesquisas estudando empresas japonesas, húngaras e soviéticas. Utilizou-se de metáforas bíblicas para explicar o comportamento dos indivíduos indicando que os mesmos se posicionam para o trabalho de duas maneiras distintas, e estas maneiras de posicionamento podem ser representadas pelas figuras de Adão e Moisés (Motta, 2004).

Hezberg desenvolveu a Teoria dos Dois Fatores onde classifica os fatores motivadores em duas categorias: as necessidades básicas ou Fatores Higiênicos e

as necessidades de autorrealização que seriam os Fatores Motivacionais (Alencar e Fernandes, 2014). A seguir o modelo de Herzberg:

**Figura 2- TEORIA DOS DOIS FATORES DE HEZBERG**



Fonte: CHIAVENATO, 1995.

As necessidades básicas e/ou os fatores de higiene estão diretamente relacionados ao modo que o colaborador se sente em relação à empresa, suas condições de trabalho, salários e prêmios de produção, benefícios e serviços sociais, políticas da organização e relação com seus superiores e colegas de trabalho. Estes fatores estão relacionados ao ambiente ou às condições de trabalho, são controlados pela empresa e não pelos indivíduos; quando atendidos, estes fatores evitam a insatisfação, porém não são suficientes para causar motivação por longos períodos (Silva, 2004).

As necessidades de auto realização e/ou fatores motivacionais refere-se a como o empregado se sente em relação ao cargo que exerce dentro da organização abrangendo as variáveis: realização pessoal, reconhecimento no trabalho, progresso profissional, responsabilidade e rotina. Os fatores motivacionais estão relacionados com as atividades que o indivíduo desempenha dentro da organização, portanto são fatores que estão sob seu controle, e quando supridos provocam a satisfação nos colaboradores, quando precários inibem a motivação dos mesmos, pois são fatores extremamente emocionais ligados aos sentimentos de auto realização, crescimento profissional e individual (Alencar e Fernandes, 2014).

As descobertas de Herzberg indicam que insatisfação não é simplesmente o oposto da satisfação ou motivação. Um indivíduo pode sentir nenhuma satisfação e ainda assim não estar satisfeito. Satisfação e insatisfação parecem ser, de algum modo, independentes. Elas não são vistas como itens simétricos numa escala simples, mas preferivelmente são vistas como atributos de diferentes escalas (SILVA, 2004, p.234)

Assim como os estudos de Maslow, as pesquisas de Herzberg serviram de inspiração e base de estudo para estudiosos e gestores para demonstrar que objetivos e expectativas variam de indivíduo para indivíduo e que a motivação acontece de maneira individual devido aos fatores intrínsecos (Garibaldi, 2011).

### 3.3.3. TEORIA X E TEORIA Y DE MCGREGOR

Empenhado em entender como ocorrem os fatores motivadores nas organizações Douglas McGregor desenvolveu seus estudos sobre o tema, e nos anos 1960 apresentou sua teoria propondo duas visões distintas sobre a natureza humana. A Teoria X e Teoria Y, proposta por McGregor, apresenta dois tipos de pessoas dentro das organizações, a primeira revela um aspecto negativo do ser humano onde o modelo de administração é baseado em compensações e punições, a Teoria Y, por sua vez, nos apresenta os indivíduos em uma versão mais positiva, proativa e responsável, o estilo de administrativo adotado para estes perfis está baseado na participação e nos princípios morais e sociais. (Alencar e Fernandes, 2014).

Para Chiavenato (2007, p. 280),

[...] em outros termos, a Teoria X leva as pessoas a fazerem exatamente o que a organização deseja, independentemente de suas opiniões ou seus objetivos pessoais. Quando um administrador impõe arbitrariamente e de cima para baixo um esquema de trabalho e passa a controlar externamente o comportamento de trabalho de seus 24 subordinados, ele estará fazendo Teoria X. O fato de ele impor autocraticamente ou de impor suavemente não faz diferença: ambas são formas diferentes de se fazer Teoria X.

Em relação à Teoria Y, Chiavenato (2007, p. 280) afirma:

[...] a Teoria Y representa o moderno estilo de direção apregoado pela Teoria Comportamental e teorias administrativas posteriores: propõe um estilo de direção participativo e democrático, com base nos valores humanos e sociais. Enquanto a Teoria X é uma administração por meio de controles externos impostos ao indivíduo, a Teoria Y funciona como uma administração por objetivos que realça a iniciativa individual.

**Quadro 1: Os pressupostos da Teoria X e da Teoria Y**

OS PRESSUPOSTOS DA TEORIA X E TEORIA Y	
TEORIA X	TEORIA Y

<p>Os empregados não gostam de trabalhar e estarão tentados a evitá-lo sempre que possível.</p> <p>Os empregados devem ser coagidos, controlados ou ameaçados de punição para se atingir as metas desejadas.</p> <p>Os empregados irão fugir de responsabilidades e procurarão direção formal sempre que possível.</p> <p>A maior parte dos empregados coloca a segurança acima de todos os outros fatores associados ao trabalho e irá mostrar pouca ambição.</p>	<p>Os empregados veem o trabalho como algo natural, assim como o descaso ou o lazer.</p> <p>Os empregados irão exercitar a autodireção e o autocontrole se estiverem comprometidos com os objetivos.</p> <p>A média das pessoas pode aprender a aceitar e até mesmo buscar a responsabilidade.</p> <p>A capacidade de tomar boas decisões é amplamente difundida na população e não é necessariamente uma competência exclusiva dos administradores.</p>
--	--

Fonte: ROBBINS, COULTER (1998, p. 336)

Oliveira (2004) defende que McGregor (1960) estabeleceu maneiras opostas de administrar, visto que o indivíduo representado pela variável X é mecanicista e pragmático, já a pessoa com perfil Y apresentará características e comportamento humanístico.

Para Motta (2004 p.77), “enquanto a Teoria X baseia-se no exercício estrito da autoridade racional-legal, a Teoria Y introduz elementos pessoais na relação de trabalho, fazendo apelo às qualidades do líder”.

Motta (2004) defende que através dos estudos de McGregor, mais precisamente sobre a Teoria Y, emergiram vários estudos sobre liderança, permitiu-se a descentralização do poder nas empresas e conceitos de autonomia passaram a ser disseminados nas organizações, estas variáveis, por sua vez, redesenharam as tarefas e os fluxos de trabalho.

### 3.4. BENEFÍCIOS ORGANIZACIONAIS

### **3.4.1. SOBRE A ORIGEM DOS PLANOS DE BENEFÍCIOS**

Durante a Segunda Guerra Mundial quem controlava os salários da população era o governo e devido às demandas provindas deste cenário as empresas sofriam com a carência de funcionários. No intuito de atrair e reter colaboradores, as organizações juntamente com os sindicatos, passaram a oferecer benefícios complementares ao salário que eram entregues diretamente aos funcionários, desta maneira, estas vantagens não eram controladas pelo governo, os benefícios mais comuns eram o plano de saúde e o seguro de vida (Júnior e Da Silva, 2006).

Com o passar dos anos as empresas passaram a desenvolver um comportamento de responsabilidade social em relação a seus colaboradores e ao cenário no qual estão inseridas, e este comportamento tem promovido, cada vez mais, o desenvolvimento e crescimento dos planos de benefícios dentro das organizações (Gil, 2002).

Chiavenato (2008), complementa que o surgimento dos planos de benefícios nas empresas é recente e está associado a evolução do conhecimento da variável responsabilidade social por parte das organizações. Acrescenta que a perspectiva dos colaboradores em relação às empresas, a força sindical e a busca das organizações por profissionais diferenciados foram fatores que influenciaram no desenvolvimento dos planos de benefícios.

Atualmente os benefícios sociais oferecidos visam manter as condições físicas e mentais dos colaboradores preservadas, de modo a gerar satisfação e motivação no desenvolvimento das atividades organizacionais.

### **3.4.2. SOBRE OS TIPOS DE BENEFÍCIOS**

Os benefícios são definidos pelos autores como legais ou compulsórios e espontâneos. Para Marras (2000), os benefícios são classificados em legais e espontâneos, onde benefícios legais são aqueles exigidos pela Legislação Trabalhista, previdenciária e sindicatos e benefícios espontâneos são aqueles que não estão previstos na Legislação, mas são oferecidos de forma voluntária pelos patrões.

As bases legais sobre benefícios encontram-se na Constituição Federal, que desde 1919 sofreu alterações significativas em seu texto, a atual Constituição foi aprovada em 1988, trazendo em seu artigo 7º os direitos trabalhistas. Embora a Constituição traga em sua redação os conceitos e direitos dos trabalhadores, a Consolidação das Leis Trabalhistas (1943) é a principal referência dos direitos dos trabalhadores brasileiros (Junior e Da Silva, 2006).

Dentre os benefícios legais estabelecidos pela Legislação Brasileira encontram-se: férias remuneradas, vale transporte, abono de férias, décimo terceiro salário, descanso semanal remunerado, contribuição do INSS (previdência), salário família, licença maternidade, aposentadoria, seguro acidente de trabalho, pagamento do FGTS (Fundo de Garantia por Tempo de Serviço) e auxílio-doença (Marras, 2009).

Enquanto os benefícios legais estão assegurados aos colaboradores os benefícios espontâneos são oferecidos voluntariamente pelas empresas, comumente com o intuito de atender às necessidades dos indivíduos, se tornar atrativa frente ao mercado competitivo, atrair e reter mão de obra diferenciada e especializada (Marras, 2000).

Dentre os benefícios espontâneos oferecidos pelas organizações podemos citar: gratificações, refeição, empréstimo, assistência médica e odontológica, cesta básica, convênio farmacêutico, bolsas de estudo, clubes, áreas de lazer e horário flexível (Chiavenato, 2009).

Além de Legais ou espontâneos, os benefícios podem também ser classificados como monetários e não monetários, onde benefícios monetários são aqueles oferecidos em dinheiro geralmente exigidos por lei e saldados via folha de pagamento (Marras, 2009), são classificados como não monetários aqueles benefícios oferecidos em formato de serviços e vantagens, concedidos de forma espontânea e voluntária pela organização (Chiavenato, 2008).

### **3.5. DESENVOLVIMENTO DOS PROGRAMAS DE BENEFÍCIOS E SUA IMPORTÂNCIA**

Os benefícios sociais oferecidos pelas organizações a seus funcionários geralmente são desenvolvidos pela área de Recursos Humanos, levando em

consideração que o salário isoladamente não é um fator de motivação. Os benefícios surgiram como uma possibilidade de promover um complemento ao salário do empregado sem incidir encargos ao empregador. No cenário atual, os benefícios oferecidos pelas empresas se tornam um fator de grande relevância para atrair e reter talentos, bem como promovem a qualidade de vida dos funcionários e conseqüentemente a melhora do desempenho na realização das tarefas funcionais (Júnior e Da Silva, 2006).

Marras (2000), defende que ao desenvolver os planos de benefícios, as empresas devem levar em consideração os dois objetivos principais a serem atingidos que são: os objetivos da organização e o dos empregados. Os objetivos dos empregados estão diretamente relacionados às suas necessidades, no momento em que os indivíduos têm suas necessidades supridas se sentem motivados e o retorno para empresa se dá em forma redução do absenteísmo, da rotatividade e melhora do clima organizacional.

As mudanças no ambiente empresarial e social acontecem com grande frequência, e estas modificações geram transformações no estilo de vida e na força de trabalho dos indivíduos, apoiados nestas mudanças as empresas vêm inovando e adequando seus planos de benefícios, de modo a satisfazer as necessidades e promover qualidade de vida a seus funcionários (Micke e Caregnatto, 2012).

#### **4. METODOLOGIA**

De acordo com Gil (2002), a metodologia de pesquisa é a parte do trabalho onde o pesquisador apresenta os procedimentos que seguiu durante a realização do estudo, onde serão apresentadas as informações acerca dos métodos e aspectos utilizados variando de acordo as particularidades de cada tema. Neste momento do trabalho recomenda-se apresentar o tipo de pesquisa que será realizada e como ela está delineada, população e amostra com informações a respeito do universo a ser estudado, a realização da coleta de dados descrevendo as técnicas utilizadas e a análise dos dados indicando os procedimentos que serão utilizados e os tipos de análise que serão feitas.

O presente trabalho pode ser classificado como descritivo e exploratório, visto que as pesquisas descritivas tem como propósito estudar as características de uma

população ou fenômeno, bem como o estabelecimento de ligação entre variáveis (Gil, 2002) e a pesquisa exploratória tem como objetivo tornar o tema estudado mais compreensível, aprimorar ideias e descobrir novas características. Segundo Vergara (2007, p.47), “a pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno. Pode também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza”, e a pesquisa exploratória tem como objetivo fornecer aos pesquisadores mais conhecimento sobre o assunto ou questão de pesquisa (MATTAR, 1999).

A abordagem da problemática se deu de forma qualitativa e quantitativa, ou seja, pesquisa quali-quantitativa. As pesquisas qualitativas segundo Lakatos e Marconi (2017) se caracterizam pela análise aprofundada das variáveis estudadas, onde os dados coletados são analisados de acordo com as definições dos respondentes, denotando envolvimento, interpretação e compreensão por parte do pesquisador, já a pesquisa quantitativa, na definição de Freitas e Pronadov, (2013) se configura através da conversão dos dados obtidos em números, que podem ser analisados e classificados através de recursos estatísticos.

Em concordância com os autores abordados, Oliveira (2013), defende que a pesquisa qualitativa pode ser considerada um processo reflexivo e analítico da realidade, onde os pesquisadores se utilizam de métodos e técnicas para entender detalhadamente o fenômeno estudado através do contexto histórico e da sua estrutura, já a pesquisa “quantitativa procura quantificar os dados e aplica alguma forma da análise estatística” (Malhotra 2001, p.155).

Neste artigo, a pesquisa qualitativa está representada pela descrição dos benefícios oferecidos pelas organizações, bem como pela análise da relação entre os benefícios oferecidos com a motivação dos colaboradores e também pela apresentação dos benefícios elencados pelos respondentes como favoráveis à motivação e qualidade de vida no ambiente organizacional. A abordagem quantitativa se deu através da apresentação de gráficos referentes às conclusões obtidas com as respostas do questionário aplicado.

Em relação aos meios, a pesquisa empregou o estudo de caso, que na visão de Vergara (2007), tem como característica o detalhamento profundo dos fenômenos estudados e pode ou não ser realizada em campo, Gil (2002) disserta que o estudo de caso é profundo e exaustivo, mas permite amplo conhecimento sobre as variáveis estudadas, pois todos os aspectos são investigados.



Em relação à caracterização da amostra foi trabalhado com amostra “não probabilística” devido a acessibilidade, nestes casos, os elementos da amostra são selecionados pela facilidade de acesso a eles (VERGARA, 2010). A amostra do estudo foi de 47 respondentes, trabalhadores de empresas industriais da cidade de Farroupilha.

A coleta de dados ocorreu através de aplicação de questionário de pesquisa, cuja respectiva cópia encontra-se em anexo, com aproximadamente 15 questões, que foi elaborado com base em estudos já realizados, onde as perguntas iniciais estiveram orientadas a identificar o perfil da amostra respondente como faixa etária, gênero, escolaridade, segmento de atuação e faixa salarial e na estrutura do questionário as perguntas foram direcionadas ao objeto de estudo do presente trabalho que são os benefícios oferecidos pelas organizações e sua relação com a motivação dos colaboradores. A pesquisa foi aplicada aos trabalhadores da indústria na cidade de Farroupilha/RS via formulários eletrônicos (Google Forms) devido sua praticidade e abrangência e por ser uma ferramenta que permite produzir os mais variados tipos de pesquisas e avaliações, pensando também em abranger um número maior de respondentes e levando em consideração o público de maior idade que possui dificuldade com a tecnologia foram disponibilizados formulários impressos nas organizações industriais da cidade e recolhidos no final do período de aplicação da pesquisa.

Para validação do questionário foi realizado um pré-teste de aplicação de modo a identificar possíveis dificuldades do público respondente e, se necessário, revisar e alterar o questionário através das considerações realizadas pelos respondentes. O questionário teste foi aplicado, via formulário eletrônico (Google Forms), a 10 (dez) pessoas no período de cinco dias que antecederam o início oficial de aplicação da pesquisa e não se evidenciaram dificuldades de entendimento.

Em posse dos dados, os mesmos foram apurados, analisados e posteriormente apresentados em formato de gráficos desenvolvidos em planilha eletrônica (Excel), buscando, desta forma responder os questionamentos elencados como objetivos gerais e específicos, indicando a existência, ou não, de relação entre as variáveis estudadas e qual o nível de influência de uma sobre outra.

## **5. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS**

Os dados foram coletados durante o mês de agosto e início de setembro de 2021, inicialmente foram aplicados 10 questionários em caráter experimental, ou seja, período de validação, de modo a identificar possíveis falhas do questionário e/ou dificuldades do público respondente, os formulários de testagem foram aplicados de forma 100% online no período de 03 a 07 de Agosto de 2021 e não foram evidenciadas dificuldades ou falhas, portanto iniciou-se a aplicação oficial da pesquisa no dia 09/08/2021.

Os formulários foram distribuídos ao público respondente de forma online através de e-mail e aplicativo de mensagem Whats app, onde se encontrava o link de acesso para responder as perguntas do questionário de pesquisa, também foram disponibilizados questionários impressos em indústrias da cidade de Farroupilha, de modo a atingir uma quantidade significativa de respondentes e abranger o público que não possui acesso à tecnologia e que, por sua vez, não conseguiria responder o questionário de forma online.

No período de 09 a 15/08/2021 a pesquisa encontrava-se bem disseminada, alcançando uma média de quatro (4) respostas por dia, porém nos dias subsequentes a pesquisa estagnou, passando vários dias sem apresentar respondentes. Do dia 20 ao dia 30 de agosto foram realizadas novas distribuições do questionário de pesquisa via e-mail e whats app; na ocasião foram obtidas cerca de 12 respostas, já no dia 02/09/2021 foram recolhidos e tabulados os questionários impressos e nos mesmos obteve-se 13 respostas, porém 6 questionários estavam incompletos e/ou rasurados, portanto, foram invalidados.

Após tabular os questionários impressos e suspender a distribuição dos questionários eletrônicos, no dia 02/09/2021, foram contabilizadas 47 respostas aptas a serem analisadas, as perguntas fechadas e/ou de múltipla escolha foram analisadas quantitativamente através de gráficos, já as perguntas abertas que elucidam os reais anseios dos respondentes foram analisadas de maneira dissertativa.

Sendo o objetivo inicial da pesquisa analisar se os planos de benefícios oferecidos pelas organizações exercem influência na motivação dos colaboradores o questionário foi estruturado em duas partes, inicialmente procurou-se caracterizar a amostra respondente e em seguida avaliar as variáveis motivação e benefícios, portanto a análise dos dados inicia elucidando as características do público respondente, conforme demonstram os gráficos a seguir:

**Gráfico 1- Gênero dos respondentes**



Fonte: desenvolvido pela autora

A pesquisa foi distribuída de forma neutra e imparcial, onde as informações foram obtidas somente após a tabulação dos dados e pode-se verificar que o público feminino teve uma receptividade maior em relação à pesquisa totalizando 57,4% dos respondentes, enquanto o público masculino teve participação de 31,9%, outro fator interessante é o público de 10,6% que optou em não se classificar como feminino ou masculino devido sua identidade de gênero. Segundo pesquisa do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) (2019), intitulada “Estatísticas de Gênero: Indicadores sociais das mulheres no Brasil” é de extrema importância o levantamento destes indicadores de modo a robustecer o debate do assunto e considerar a igualdade de gênero como pilar fundamental no desenvolvimento de políticas públicas nacionais, a mesma pesquisa evidencia a persistência da desigualdade de gênero no Brasil, mas aponta que o percentual de mulheres que buscam se qualificar em cursos superiores é significativamente maior que homens.

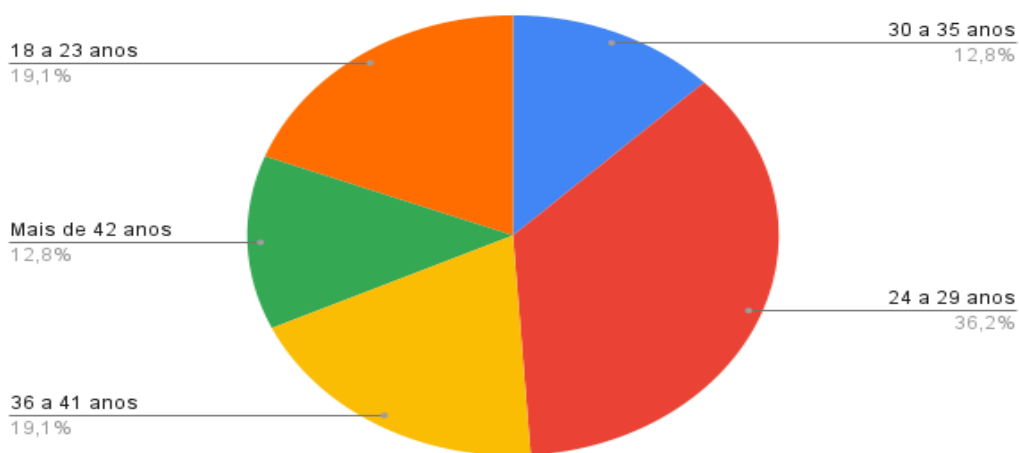
Percebe-se que mulheres são mais receptivas e interessadas na busca de conhecimento, de qualificação e discernimento das questões sociais, pois mesmo vivendo em um país com extrema desigualdade entre gêneros elas têm buscado melhores colocações, remunerações e respeito. No que tange ao público que possui

identidade de gênero distinta, percebe-se que os mesmos ainda são tímidos em se posicionar em relação à sua real opção sexual, fato este que se deve a trajetória histórica de preconceito e discriminação existente em nosso país.

Os gráficos a seguir apresentam a classificação da amostra em relação a idade e escolaridade:

### Gráfico 2: Idade

Em que faixa de idade você se encontra?



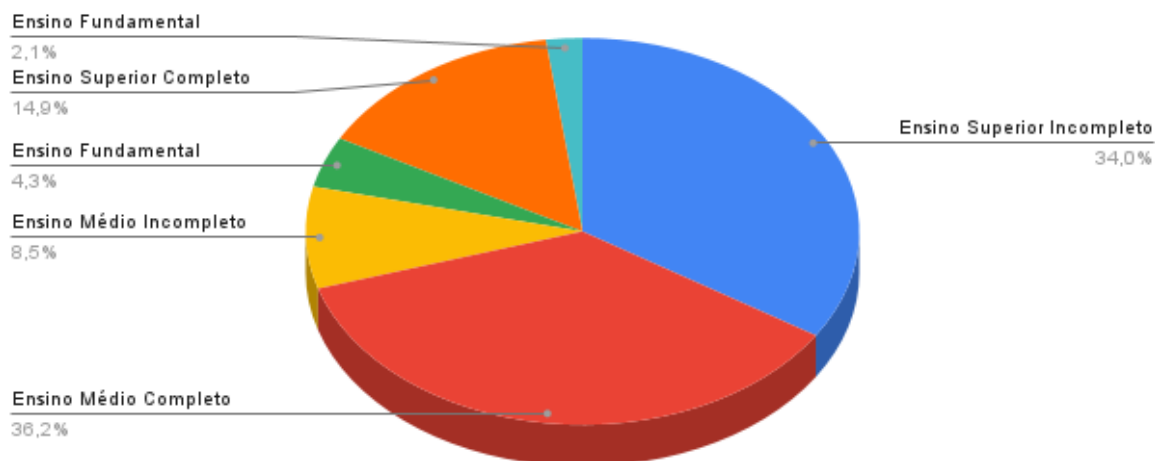
Fonte: Desenvolvido pela autora

Em relação à idade, o gráfico ilustra o público de 24 a 29 anos com o maior percentual de respondentes apresentando 36,2%, já as demais idades ficaram com médias aproximadas, os públicos de 18 a 23 anos e 36 a 41 anos obtiveram o mesmo percentual de respondentes 19,1% e o mesmo acontece com os públicos de 30 a 35 e acima de 42 anos que obtiveram 12,8% de respondentes cada.

Percebe-se uma significativa participação do público de 24 a 29 anos, demonstrando que pessoas desta faixa etária possuem uma participação mais ativa que os demais por conteúdos relacionados ao conhecimento e desenvolvimento, como pesquisas científicas.

**Gráfico 3: Escolaridade**

### Qual sua escolaridade?



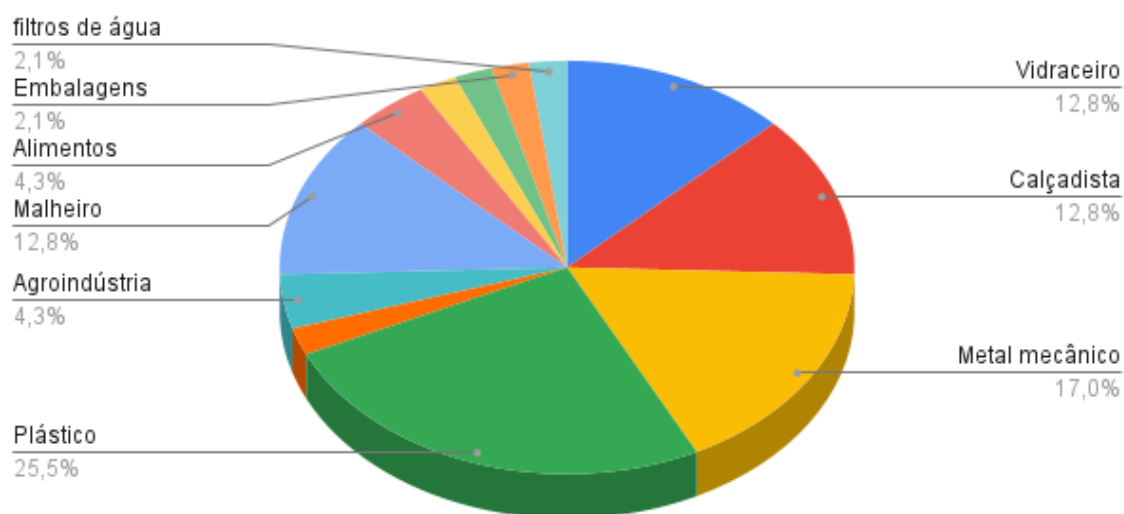
Fonte: Desenvolvido pela autora

Em relação aos níveis de escolaridade os maiores percentuais encontram-se para Ensino Médio Completo e Ensino Superior Incompleto, 36,2% e 34,0% respectivamente, estes dados coincidem com os dados demográficos apresentados pela Prefeitura de Farroupilha onde afirma o percentual de 27,5% da população com idade de 25 anos ou mais com ensino médio completo e 10,3% da população desta mesma faixa etária com ensino superior completo. (<http://farroupilha.rs.gov.br/cidade/dados-socioeconomicos>). Por meio destas informações, é possível perceber que a cidade de Farroupilha possui índices muito bons em relação ao desenvolvimento de políticas para a educação, apresentando melhor desempenho, a cada ano que participa do Ideb (Índice de Desenvolvimento da Educação Básica) e também investindo no ensino técnico e superior no município.

O gráfico a seguir apresenta os percentuais de respondentes por segmento de atuação:

#### Gráfico 4: Segmento de atuação

### Em que segmento da Indústria você atua?



Fonte: Desenvolvido pela autora

Os profissionais atuantes no ramo plástico apresentam um percentual de respostas de 25,5% e o setor metal mecânico representa 17,0% dos respondentes, setor calçadista, malheiro e vidraceiro contemplam 12,8% das respostas cada, agroindústria e alimentos tiveram participação em 4,3% das respostas e os setores de embalagens e filtros de água possuem o menor percentual que é de 2,1%.

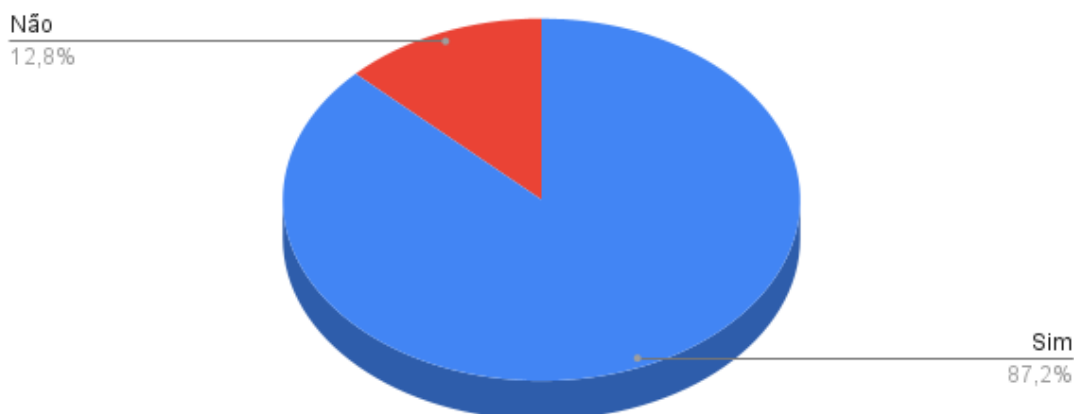
De acordo com pesquisa do IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística), disponível no site da Prefeitura ([farroupilha.rs.gov.br](http://farroupilha.rs.gov.br)), "Farroupilha destaca-se pela economia diversificada, sendo a indústria a maior responsável pelo crescimento, na qual o setor metal mecânico é um dos expoentes, seguido pelo segmento de embalagens.

Através dos percentuais de respondentes por setor de atuação pode-se afirmar que Farroupilha possui uma diversidade muito grande de segmentos e que as atividades industriais são as principais responsáveis pelo crescimento e desenvolvimento do Município.

A segunda parte do questionário de pesquisa foi desenvolvido de modo a avaliar o posicionamento dos respondentes em relação às variáveis motivação e benefícios, os resultados obtidos são apresentados a seguir:

**Gráfico 5: Motivação e benefícios**

Os benefícios oferecidos te deixam mais motivados a desempenhar suas funções?



Fonte: Desenvolvido pela autora

Ao serem questionados se os benefícios oferecidos pela empresa lhes deixavam mais motivados a desempenhar suas funções 87,2% das pessoas responderam “Sim” e 12,8% responderam “Não”. O percentual de respondentes que afirma se sentir motivado pelos benefícios oferecidos é significativamente maior do que os respondentes que afirmam que os benefícios não exercem influência em sua motivação.

Para Decenzo e Robins (2001, p.189) “as organizações contam com as recompensas para fazer com que os funcionários compareçam ao trabalho e tenham um desempenho eficaz depois de serem contratados”, afirmação que corresponde às definições dos fatores higiênicos descritos por Herzberg na Teoria dos dois fatores, os fatores higiênicos de satisfação são extrínsecos ao indivíduo e estão relacionados ao atendimento mínimo das necessidades de segurança, inserção social e reconhecimento, são exemplos de fatores higiênicos: salário de mercado, máquinas e equipamentos, ambiente aceitável e benefícios mínimos (MOTTA, 2004)

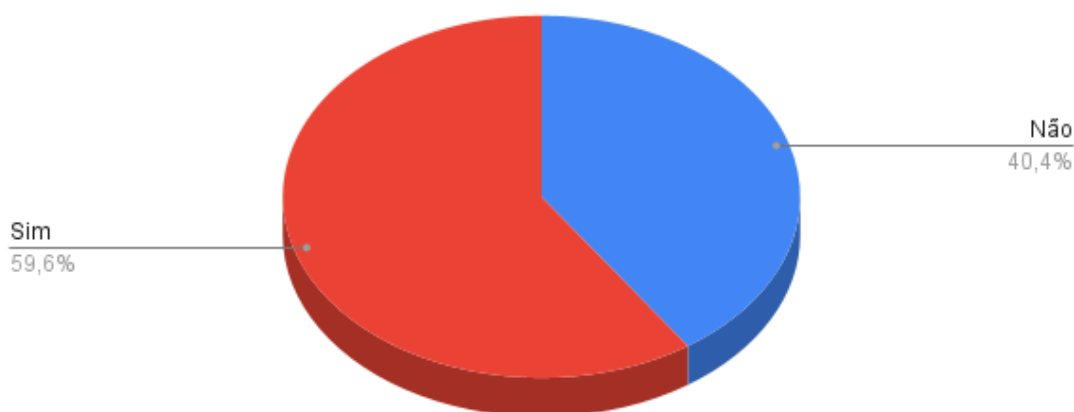
Pode-se dizer que os fatores higiênicos atendem as condições básicas dos indivíduos, promovem ambiente adequado para o desenvolvimento das atividades, mas não é suficiente para uma boa produtividade, estes fatores muitas vezes não são percebidos quando oferecidos, mas a falta deles gera insatisfação nos

colaboradores, portanto os benefícios oferecidos pelas empresas ajudam a promover um ambiente extrínseco de satisfação nos colaboradores.

O gráfico a seguir apresenta o percentual de satisfação dos colaboradores em relação aos benefícios espontâneos oferecidos pelas organizações que atuam:

**Gráfico 6: Satisfação com os benefícios**

Você está satisfeito com o plano de benefícios espontâneos oferecidos pela empresa em que atua?



Fonte: Desenvolvido pela autora

Com um percentual de 59,6% dos respondentes, afirmam estar satisfeitos com os planos de benefícios oferecidos, enquanto 40,4% apresentam resposta negativa referente à pergunta, o percentual de insatisfeitos é bem expressivo indicando a necessidade de um olhar diferente na elaboração dos planos de benefícios nas organizações.

Segundo Chiavenato (2003), os benefícios contribuem para a satisfação das necessidades extrínsecas (que tem origem no mundo externo das pessoas) e intrínsecas (endógenas, que nascem internamente nos indivíduos), sendo o conjunto de benefícios oferecidos pelas organizações um importante aliado para suprir os fatores higiênicos e motivacionais descritos por Herzberg.

Para Fochesatto (2002), as empresas devem compreender que os indivíduos possuem diferentes demandas e preferências, sendo assim suas necessidades irão variar de acordo com o estágio em que a pessoa se encontra, fator que deve ser estudado e aprofundado pelas organizações, considerando as vantagens que os



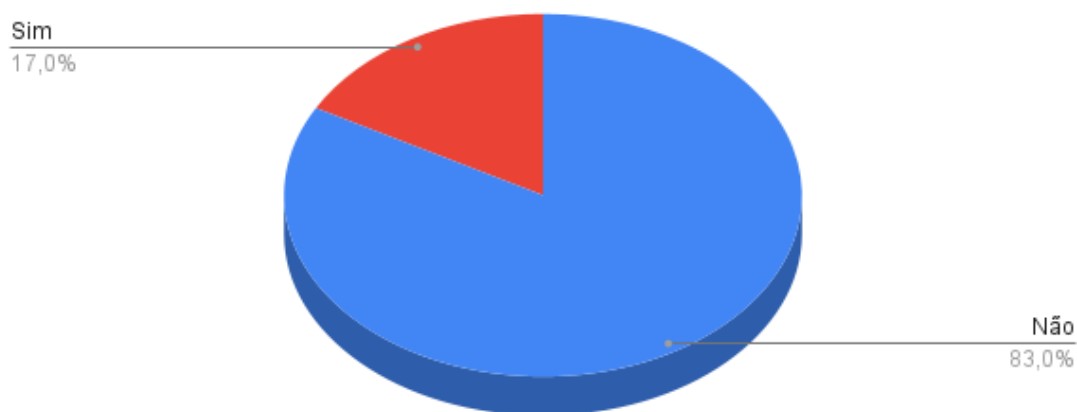
colaboradores satisfeitos e reconhecidos no âmbito organizacional trariam para a instituição.

Percebe-se um pequeno percentual de diferença entre os respondentes que dizem estar satisfeitos em relação aos que afirmam estar descontentes, indicando a necessidade das organizações de desenvolverem práticas inovadoras em sua gestão dos planos de benefícios, de modo a promover um ambiente saudável e agradável aos seus colaboradores e para que os mesmos elevem seu desempenho dentro da organização.

O questionário de pesquisa continha questão específica para entender qual a participação e conhecimento dos colaboradores no desenvolvimento dos planos de benefícios nas organizações onde atuam, os resultados são apresentados no gráfico a seguir:

**Gráfico 7: Conhecimento da metodologia**

Você conhece a metodologia utilizada para o desenvolvimento dos planos de benefícios na empresa onde atua?



Fonte: Desenvolvido pela autora

Apenas 17% dos respondentes afirmam possuir conhecimento sobre os métodos utilizados no desenvolvimento dos planos de benefícios das empresas onde atuam, enquanto 83% afirmam desconhecer tal metodologia.

Em se tratando de plano de benefícios, Chiavenato (2001), sugere que os planos de benefícios, para obterem êxito, precisam ser desenvolvidos de modo a alinhar as necessidades e objetivos dos colaboradores com as perspectivas da

empresa, em contrapartida Silva (2004), defende que os planos de benefícios flexíveis são os mais eficazes para melhorar a qualidade de vida dos colaboradores e estabelecer uma boa relação entre empresa e empregado, pois nem sempre os pacotes convencionais de benefícios se adequam às necessidades dos colaboradores, daí a principal característica dos benefícios flexíveis.

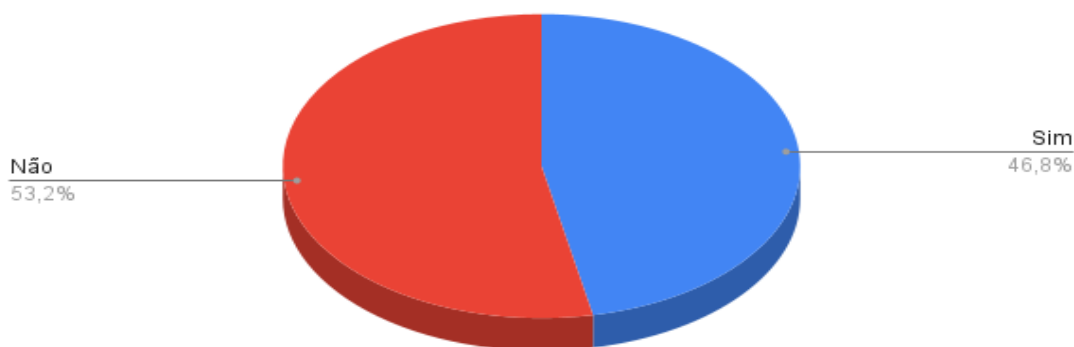
Fochesatto (2012) também defende a operacionalização e flexibilização dos planos de benefícios, onde os colaboradores possam escolher, dentro de um percentual pré-definido do salário, quais benefícios irão aderir, de modo a satisfazer suas reais necessidades. Chiavenato (1999) indica que planos flexíveis têm prós e contras; dentre as vantagens estão a adaptação às necessidades mutáveis dos indivíduos, envolvimento dos colaboradores no entendimento dos planos oferecidos e limitação dos custos para as organizações, e referente aos pontos negativos dos planos flexíveis se destacam as escolhas inadequadas dos colaboradores, que por sua vez podem não atender possíveis emergências e aumento da carga administrativa.

Percebe-se que as organizações desenvolvem seus planos de benefícios de maneira genérica, não interagindo com os colaboradores para entender suas necessidades, objetivos e expectativas; desta forma os benefícios espontâneos oferecidos tendem a não suprir nem as expectativas dos colaboradores nem as perspectivas das organizações. Pacotes de benefícios flexíveis têm sido adotado pelas organizações como maneira de suprir as demandas individuais dos colaboradores.

De modo a entender a interação entre empresa e colaborador foi apresentada a questão abaixo:

**Gráfico 8: Canais de comunicação**

Na organização onde você atua existe um canal onde os colaboradores possam opinar e sugerir melhorias á empresa?



Fonte: Desenvolvido pela autora

A maioria dos respondentes, ou seja, 53,2% afirmam que as empresas onde atuam não possuem canal de contato onde possam opinar e/ou sugerir melhorias, já 46,8% dizem conhecer os canais de comunicação dentro das organizações em que atuam.

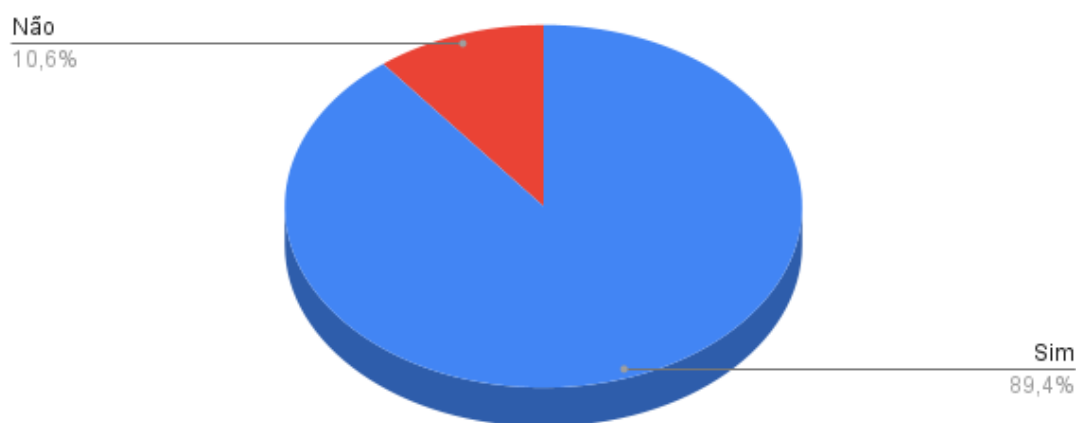
Para Garibaldi (2011) o desenvolvimento dos pacotes de benefícios nas organizações requer muito estudo e planejamento, é necessário analisar as necessidades dos funcionários de modo a entender o perfil predominante e alinhar com as perspectivas e planejamento financeiro da organização, e para entender as necessidades e anseios dos colaboradores os canais de comunicação são imprescindíveis.

Os canais de comunicação onde os colaboradores conseguem expressar suas opiniões e sugerir melhorias podem ser um importante aliado das organizações no momento de desenvolver suas políticas de benefícios, pois é através deste contato com os colaboradores que os gestores entenderão as demandas existentes, as expectativas e anseios de seus funcionários. Salieta-se que este canal deverá de fato contribuir para que as sugestões sejam aceitas e implantadas nas empresas, uma vez que não ocorre esta função, a empresa deixa de ser acreditada da forma que deveria ocorrer.

Ao serem questionados sobre o poder de atração e retenção de funcionários através dos planos de benefícios os respondentes se posicionaram da seguinte maneira:

**Gráfico 9: Atração de talentos**

Você acredita que planos de benefícios bem estruturados ajudem a atrair e reter bons funcionários?



Fonte: Desenvolvido pela autora

Do total de respondentes 89,4% concordaram com a afirmação de que planos de benefícios bem estruturados ajudam as empresas a atrair e reter bons profissionais, enquanto 10,6% não julgam este fator como relevante.

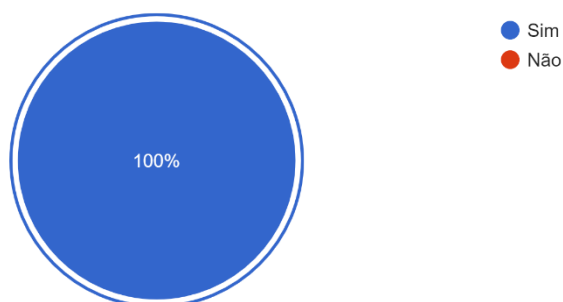
Na visão de Gramigna (2004), existem vários fatores que podem afetar a estabilidade dos profissionais em uma organização e a discussão sobre estes fatores é de extrema importância para que as organizações consigam atrair e reter talentos em seus processos, este autor afirma que planos de benefícios bem delineados, estabilidade e possibilidade de se desenvolver são fatores que atraem os funcionários para as empresas, bem como plano de carreira e remuneração.

Percebe-se que a grande maioria dos respondentes, pela maneira que se posicionaram, acredita no potencial estratégico de um plano de benefícios bem elaborado e estruturado que atenda as necessidades dos colaboradores promovendo satisfação e motivação nos mesmos.

Quando indagados sobre a influência dos planos de benefícios na decisão por um emprego a resposta “sim” foi predominante, portanto, pode-se dizer que planos de benefícios bem estruturados tornam as empresas mais atrativas no mercado de trabalho, conforme gráfico a seguir:

**Gráfico 10: Influência na decisão**

10) Ao buscar uma empresa para trabalhar o plano de benefícios exerce influência na sua decisão?  
47 respostas



Fonte: Desenvolvido pela autora

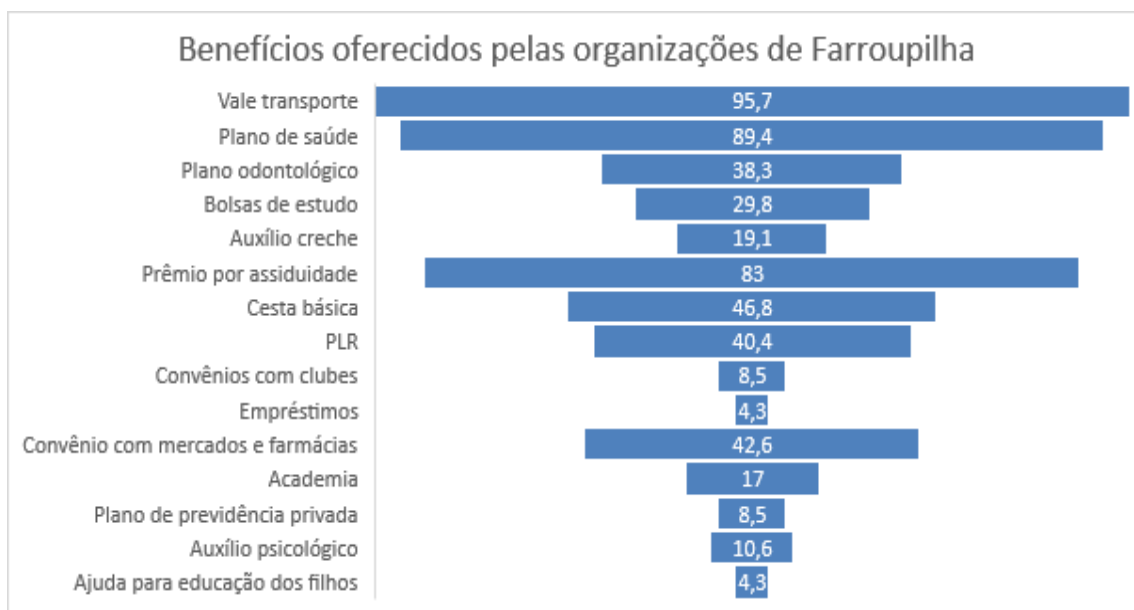
Para Marras (2000), em um cenário de constante competitividade entre as organizações percebeu-se que tão importante quanto ter um talento é reter o mesmo no elenco da empresa, o capital humano e intelectual é de extrema importância para o crescimento e desenvolvimento das organizações, visto que pessoas e talentos são os grandes diferenciais dentro das empresas.

Chiavenato (1992), por sua vez, complementa que existe uma relação mútua entre os indivíduos e as organizações, pois os indivíduos entram nas empresas esperando que suas satisfações pessoais sejam supridas através de seu esforço e quando isso não acontece os talentos ficam propensos a deixar as organizações.

Dado o exposto é possível dizer que quando os planos de benefícios estão bem delineados e alinhados com a realidade e as necessidades dos indivíduos ele se torna um potencial atrativo para colaboradores talentosos que buscam uma oportunidade no mercado de trabalho.

De modo a mapear os principais benefícios oferecidos pelas indústrias na cidade de Farroupilha foi formulada questão específica no questionário de pesquisa e os resultados encontrados são apresentados abaixo:

**Gráfico 11: Benefícios oferecidos**



Fonte: Desenvolvido pela autora

Os benefícios que se destacam são o vale transporte que é oferecido por 95,7% das empresas, plano de saúde que corresponde a 89,4% e prêmio por assiduidade com percentual de 83%. Cesta básica, convênio com mercados e farmácias e PLR (participação nos lucros e resultados) apresentam respectivamente os percentuais de 46,8%, 42,6% e 40,4%. Plano odontológico é oferecido por 38,3% das organizações, enquanto bolsas de estudos são oferecidas num percentual de 29,8%, auxílio creche representa 19,1% e academia é oferecido como benefício por 17% das empresas de atuação dos entrevistados. Os benefícios que possuem os menores percentuais são: auxílio psicológico 10,6%, plano de previdência privada 8,5%, convênio com clubes 8,5%, empréstimos 4,3% e ajuda para educação dos filhos 4,3%.

Além dos benefícios que compunham o questionário também foram citados pelos respondentes: sistema de bonificação flexível no valor de R\$630,00 que o funcionário escolhe como utilizar, seguro de vida em grupo e vale alimentação para ser utilizado em mercados, todos com percentuais de 2,1%

Plano de saúde é oferecido por 89,4% das empresas expondo a precariedade do sistema público de saúde, segundo Ribeiro (2005) as empresas oferecem este tipo de benefício aos seus funcionários por se preocupar com questões de responsabilidade social exigida das empresas e como retorno tem funcionários mais

atuantes e comprometidos com o trabalho, devido ao fato de não precisarem se ausentar em horário de trabalho para realizar consultas médicas.

Percebe-se que os respondentes valorizam bastante as empresas que oferecem plano de saúde como benefício, pois o mesmo foi citado como item desejável em empresas que não dispõem deste benefício em seus pacotes, essa valorização do benefício por parte dos colaboradores confirma que até mesmo uma cidade pequena e com boas políticas públicas direcionadas a saúde possui limitações no atendimento ao cidadão, fazendo com o mesmo busque alternativas privadas para atender suas necessidades.

De acordo com a Pesquisa Nacional de Saúde do IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística) de 04/09/2020, (Disponível <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/downloadsestatisticas.html?caminho=PNS/2019/Microdados/Dados>, 7 (sete) em cada 10 (dez) brasileiros não possuem plano de saúde, dependendo unicamente do precário e defasado sistema público de saúde, a mesma pesquisa reforça uma grande desigualdade no acesso a planos privados, principalmente nos estados do Sul e do Sudeste, tais dados reforçam os resultados encontrados durante a pesquisa sobre a necessidade das pessoas de terem um acolhimento diferenciado em relação a saúde reforçando a importância deste subsídio por parte das organizações contratantes.

O vale transporte que é oferecido por 95,7%, porém este benefício é compulsório, ou seja, as empresas tem a obrigação de oferecer aos seus funcionários. Conforme a Lei nº7.418 da CLT (Consolidação das Leis Trabalhistas) o vale transporte deve ser concedido ao trabalhador pelo empregador de forma antecipada, portanto não se trata de um complemento ao salário como os benefícios espontâneos e sim uma obrigação da empresa com o deslocamento de seus contratados. A lei ainda estabelece que o empregador compartilhe tais despesas com o colaborador.

O prêmio assiduidade, terceiro item mais citado pelos respondentes, é oferecido por 83% das organizações demonstrando uma preocupação com os níveis de absenteísmo, segundo Chiavenato (2000), este tipo de premiação se enquadra nas compensações financeiras e se caracterizam pelos salários indiretos que o colaborador recebe do empregador como plano de benefícios, serviços sociais e compensações previstas em convenções coletivas

A maioria das organizações da cidade de Farroupilha oferecem este benefício em seus pacotes, ele geralmente é monetário e está atrelado a pontualidade e assiduidade fazendo com que os colaboradores repensem suas ausências ao trabalho. Percebe-se que as compensações ou prêmios são utilizados pelas empresas como forma de atrair e reter talentos, reduzir a rotatividade e diminuir o absenteísmo, mas é necessário que tais prêmios e compensações sejam atrativos e promovam satisfação nos colaboradores, assim os mesmos permanecem nas organizações e contribuem para seu crescimento.

Em questão específica foi solicitado aos respondentes que descrevessem os benefícios que não eram oferecidos pelas suas empresas de atuação, mas que eles gostariam de receber, o quadro abaixo elucida as respostas do público participante e seus respectivos percentuais.

**Tabela 2-Benefícios Desejados**

<b>%Percentual</b>	<b>Benefício desejado</b>
23,4	Satisfeitos com os benefícios oferecidos
23,4	Bolsas de estudo
12,7	Convênio com mercados, farmácias, clubes, academias
8,5	Sistema de bonificação monetário variado por atingimento de metas, merecimento, desempenho
6,3	Auxílio psicológico
6,3	Plano de saúde e odontológico
4,2	Prêmio assiduidade
4,2	Festa de final de ano e gratificação de Natal
2,1	Cesta básica
2,1	PLR-Participação nos lucros e resultados
2,1	Folga aniversário
2,1	Treinamentos
2,1	Triênio e quinquênio
2,1	Previdência privada

Fonte: Desenvolvido pela autora

O público que se demonstra satisfeito com os planos de benefícios oferecidos pelas organizações onde atuam é representado por 23,4% dos respondentes, o mesmo percentual dos pesquisados gostaria de receber bolsas de estudo como benefício espontâneo, percebe-se que os benefícios estão diretamente relacionados às necessidades e anseios de cada indivíduo e também se evidencia a preocupação do público respondente em se qualificar e se desenvolver profissionalmente.



Os percentuais mais expressivos referentes a esta questão indicam satisfação com os planos de benefícios e interesse por bolsa de estudo demonstrando que as indústrias da cidade de Farroupilha têm atuado vigorosamente no desenvolvimento de pacotes de benefícios atrativos aos colaboradores, os resultados indicam também um interesse grande do público respondente em receber auxílio para se qualificar. As bolsas de estudo, quando oferecidas, promovem uma reciprocidade entre empregador e funcionário, pois a empresa auxilia na qualificação do colaborador e em contrapartida agrega capital intelectual à sua organização.

Outro benefício com percentual expressivo foi o sistema de bonificação monetário por atingimento de metas, por merecimento ou por bom desempenho que representa 8,5% das respostas, este tipo de desejo reforça a necessidade de reconhecimento dos indivíduos citada por Maslow na pirâmide das necessidades. As necessidades sociais se encontram no terceiro degrau da pirâmide e estão relacionadas à necessidade dos indivíduos de aceitação, reconhecimento e ao sentimento de pertencer à determinado grupo (GIL,2002).

Na visão de Decenzo (2001), as organizações devem oferecer benefícios que satisfaçam às maiores necessidade dos empregados e para que isso aconteça é necessário eu haja uma reorganização na maneira como são oferecidos, de modo que propiciem um enfoque diferente e tenham valor através da ótica dos empregados, por isso a importância de conhecer seus colaboradores e desenvolver planos de benefícios diferenciados.

Este tipo de benefício é muito subjetivo, pois geralmente as empresas desenvolvem seus planos de benefícios de forma genérica, de modo a abranger todos os colaboradores, o sistema de bonificação por merecimento ou desempenho é extremamente difícil de desenvolver, pois pode gerar desconforto entre os colaboradores, visto que nem todos os colaboradores irão recebê-lo.

Auxílio psicológico foi um tipo de benefício citado por 6,3% dos respondentes, eles relatam que suas empresas de atuação oferecem este auxílio para questões organizacionais, mas os fatores estressores que impactam na produtividade dos colaboradores muitas vezes são externos à organização como problemas familiares, dificuldades financeiras, distância do trabalho, estresse em momento pandêmico entre outros, sendo assim, os respondentes afirmam que seria interessante ter um acolhimento psicológico para suas questões pessoais.

Em outra questão do questionário os respondentes foram convidados a descrever os fatores que julgavam desmotivadores nas organizações, as respostas foram tabuladas e são apresentadas no quadro abaixo:

**Tabela 3 -Fatores desmotivadores**

<b>%Percentual</b>	<b>Fatores desmotivadores nas empresas</b>
31,9	Falta de reconhecimento, de valorização e participação nas decisões
27,6	Arrogância e falta de respeito por parte da chefia, líderes inaptos a função e má conduta dos gestores/ falta de empatia e grosseria
19,1	Falhas de comunicação, falta de clareza nas informações e ausência de feedbacks
14,8	Brigas, discussões desnecessárias, fofocas e conflitos
10,6	Salário incompatível com as funções desempenhadas e/ou abaixo da média do mercado
8,5	Demanda de trabalho exaustiva, distribuição desigual de tarefas
4,2	Metas inatingíveis
2,1	Não entregar mensagem em datas importantes como aniversário, páscoa, natal

Fonte: Desenvolvido pela autora

O principal fator considerado desmotivador citado por 31,9% dos respondentes foi a falta de reconhecimento, de valorização e participação nas decisões, evidenciando suas necessidades de auto realização. Para Alencar e Fernandes (2014), os fatores motivacionais indicados pela Teoria de Herzberg estão relacionados ao nível de satisfação dos colaboradores no desempenho de suas atividades, pois são fatores emocionais ligados aos sentimentos de realização, reconhecimento e crescimento profissional e pessoal.

Percebe-se que todos os fatores indicados pelos respondentes como desmotivadores estão diretamente ligados às questões emocionais, indicando uma necessidade de lideranças especializadas na gestão de pessoas, que saibam se comunicar e que conheçam as peculiaridades existentes em cada indivíduo.

Arrogância e falta de respeito por parte da chefia, líderes inaptos a função, má conduta dos gestores, falta de empatia e grosseria foi citado por 27,6% dos respondentes, este percentual é bem expressivo e deve ser considerado, dados da Associação de Psicologia dos Estados Unidos, publicados em artigo do LinkedIn (<https://www.linkedin.com/pulse/your-boss-worse-than-cigarettes-dr-travis-bradberry>), indica que 75% dos trabalhadores consideram os seus superiores o principal motivo de estresse no trabalho, a mesma pesquisa indica que lideranças tóxicas podem

provocar transtornos mentais nos colaboradores como depressão, síndrome de pânico e transtorno de ansiedade, estas pessoas têm dificuldade de se desvincular de seus empregos e continuam a desempenhar suas atividades, porém com desempenho reduzido.

Gil (2001, p.220) afirma os gestores precisam atuar constantemente como líderes, pois a liderança nada mais é do que “a forma de direção baseada no prestígio e na aceitação dos subordinados”, Chiavenato (2004, p.337), por sua vez, relata diferenças entre líderes e gerentes, ou seja, “gerente: administra, mantém e focaliza o sistema e a estrutura, tornado uma visão de curto prazo e para ser um líder é preciso: inovar, desenvolver, focalizar as pessoas, perspectiva de longo prazo”.

Percebe-se que a literatura complementa os resultados encontrados na pesquisa indicando as diferenças entre gerentes e líderes e a importância destas diferenças nos grupos de trabalho, ou seja, é importante que as empresas desenvolvam diferentes tipos de liderança, de modo a atingir os mais variados públicos, desenvolver seus liderados e conduzi-los eficazmente aos objetivos da organização.

Percebe-se que os fatores emocionais são os principais fatores de desmotivação nos colaboradores, isolados ou somados eles propiciam a insatisfação dos funcionários, o desânimo e o estresse no trabalho, os resultados obtidos evidenciam a necessidade de atenção à saúde mental dos colaboradores e conseqüentemente das organizações através de lideranças especializadas em gestão do capital humano com empatia, interação e educação.

Com percentual de 19,1% foram citados: falha de comunicação, falta de clareza nas informações e ausência de feedbacks, segundo Knapik (2012, p.125), "a comunicação precisa ser considerada ferramenta estratégica para as organizações que têm como premissa uma postura transparente e que esperam formar lideranças transformadoras e equipes de alto desempenho."

Chiavenato (2004), complementa que como atividade administrativa a comunicação tem o propósito de ser fonte de informação e compreensão para que os indivíduos desenvolvam suas tarefas com entusiasmo e motivação. Em

ambientes com uma comunicação clara é possível desenvolver o espírito de equipe e conseqüentemente melhor desempenho nas atividades diárias.

Diante do exposto, pode-se dizer que as organizações de atuação dos respondentes necessitam desenvolver suas lideranças e encarar a boa comunicação como estratégia, pois as falhas de comunicação, bem como ausência de feedbacks e mensagens mal interpretadas geram ruídos desnecessários entre os colaboradores e prejudicando a imagem da organização e o rendimento dos colaboradores.

Fatores como brigas, discussões desnecessárias, fofocas e conflitos foram citados por 14,8% dos respondentes como desmotivador, novamente se percebem os fatores emocionais dos indivíduos, reforçando a ideia de que as organizações necessitam se desenvolver nestas questões. Para Knapik (2012), os problemas com comunicação nas organizações geram incompatibilidade de relacionamento entre os colaboradores e afasta os funcionários dos propósitos da empresa.

Segundo Kunsch (2009), é somente através da comunicação que as organizações conseguem exercer influência e agir perante seus empregados, a comunicação é a principal base para as tomadas de decisão e para todas as demandas organizacionais, possui caráter estratégico e evita a disseminação de inverdades, tornando a relação entre empregador e funcionário mais assertiva e eficaz.

Através dos dados obtidos pode-se dizer que as empresas que visam o sucesso e o alto desempenho necessitam desenvolver suas equipes e encarar a comunicação clara e objetiva como fator estratégico, melhorando, assim, as relações interpessoais, fortalecendo a imagem da empresa diante dos clientes internos e aproximando os colaboradores dos objetivos da organização.

## **6. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Este estudo teve como objetivo investigar a motivação dos colaboradores atuantes nas indústrias da cidade de Farroupilha/RS delimitando-se a analisar a

relação existente entre os planos de benefícios oferecidos pelas organizações e a motivação dos colaboradores. Para tanto, os resultados obtidos reforçam a importância da gestão dos planos de benefícios nas organizações para se tornar diferenciado em relação aos concorrentes, atrair e reter talentos e motivar seus colaboradores.

Levando em consideração os fatores motivadores elencados pelos respondentes percebeu-se que os benefícios espontâneos, monetários ou assistenciais, são valorizados pelos mesmos, porém sozinhos não conseguem produzir o efeito motivador necessário para o bom rendimento dos funcionários, ou seja, os colaboradores apreciam os planos de benefícios oferecidos pelas organizações onde atuam, mas não os elencam como suficientes na sua motivação e/ou desempenho.

Com esse trabalho percebeu-se que a cidade de Farroupilha possui uma vasta gama de indústrias, contemplando os mais diversos segmentos, também se evidenciou que estas empresas possuem planos de benefícios bastante diversificados, abrangendo, desta forma, as mais diferentes demandas financeiras e sociais de seus colaboradores.

Embora a maioria dos respondentes afirme satisfação em relação aos planos de benefícios oferecidos atualmente é possível observar que os pacotes de benefícios são desenvolvidos de forma genérica pelas organizações e são direcionados, na maioria das vezes, a atender os fatores higiênicos dos indivíduos e não se atentando aos fatores emocionais.

A partir das questões discutidas através do questionário de pesquisa pode-se observar que questões emocionais, intrínsecas aos indivíduos, exercem vigorosa influência na motivação dos colaboradores, reduzindo ou aumentando seu desempenho de acordo com a percepção individual que possuem da empresa, ou seja, quando se sentem integrados à empresa, valorizados e respeitados os mesmos tendem a produzir mais, mas quando se sentem oprimidos, desvalorizados e excluídos ficam desmotivados, fato que reduz drasticamente seu desempenho.

O presente estudo não tinha como premissa avaliar profundamente os fatores emocionais e psicológicos dos indivíduos, contudo foi um fator que se apresentou diversas vezes nos relatos dos respondentes como fator desmotivador indicando uma necessidade expressiva de desenvolvimento, por parte das organizações, em

questões relacionadas aos recursos humanos, ao tratamento individualizado e na atenção às demandas emocionais de seus colaboradores.

Dessa forma considera-se que os objetivos estabelecidos foram alcançados com a realização da pesquisa, o que possibilitou descrever os principais tipos de benefícios oferecidos pelas indústrias da cidade de Farroupilha, analisar a satisfação dos colaboradores com os benefícios recebidos atualmente e indicar a influencia do fator motivação no desempenho dos colaboradores.

Os resultados obtidos foram considerados satisfatórios para alcance do objetivo geral do estudo de indicar a relação dos planos de benefícios oferecidos pelas organizações com a motivação dos colaboradores, pede-se dizer que, os colaboradores apreciam os planos de benefícios oferecidos, pois atendem inúmeras de suas necessidades, gostariam de receber outras gratificações que atualmente não recebem e elencam como relevantes na motivação os fatores emocionais intrínsecos como aceitação, valorização, inclusão, respeito e interação.

Levando em consideração os aspectos supracitados, concluiu-se que, embora os planos de benefícios agrade os colaboradores e exerça influência na decisão dos mesmos quando buscam uma empresa para trabalhar, somente eles não produzem influência na motivação e no desempenho dos funcionários, contudo, se o plano de benefícios estiver associado a uma boa gestão de equipe, valorização do colaborador, e boa comunicação possui uma probabilidade bem maior de satisfazer as necessidades dos colaboradores e conseqüentemente incitar a motivação.

Por fim, considerando a relevância da temática trabalhada para o ambiente organizacional, podem ser sugeridas pesquisas futuras, ampliando a população respondente, de modo a atingir uma maior acuracidade de dados, comparar os resultados, aprofundar o entendimento do tema e/ou auxiliar as organizações da cidade no desenvolvimento de seus pacotes de benefícios.

## REFERÊNCIAS

CAREGNATTO, Margareth; MICKEL, Vera Lúcia/ **Proposta de melhorias no plano de benefícios oferecidos na metalúrgica**, v. 1 n. 1 (2012): Revista Global Manager Acadêmica 06/2015.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; SILVA, Roberto da. **Metodologia científica**. 6.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CHIAVENATO IDALBERTO. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Vol. 2, Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

CHIAVENATO, IDALBERTO. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 9º Tiragem. Rio de Janeiro, 1999

CHIAVENATO, IDALBERTO. **Introdução Geral à Teoria Geral da Administração**. 7º edição. Rio de Janeiro, 2004

CRESWELL, John W. **Projeto de Pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. Porto Alegre: Artmed, 2010.

DECENZO, David A., ROBBINS, Stephen P. **Administração de recursos humanos**. 6. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2001.

FERNANDES, Raffaella Maria Dias; DE ALENCAR, Luís Carlos Queiroz. **Coaching ou uma releitura das teorias administrativas: teoria das relações humanas e teorias da motivação?** 2014. Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia-VII SEGeT.

FOCHESATTO, S. A. **Os planos de incentivos e recompensas como fatores de motivação: estudos de caso nas duas maiores empresas do ramo metal-mecânico de Caxias do Sul**. 136 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2002.

GARIBALDI, Jorge Cesar de Paula. **Identificação dos fatores motivadores para os funcionários de uma concessionária de energia elétrica**: Trabalho de Conclusão de Graduação. 2011. TCC (Bacharel) - Universidade do Rio Grande do Sul, Porto alegre, 2011. p. 58.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**- 4. ed. - São Paulo: Atlas, 2002 Como Elaborar Projetos de Pesquisa. 4º Edição, 2002, editora Atlas

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas: Enfoque nos Papéis Profissionais**. 1º edição, São Paulo, 2001.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. 4. ed. São Paulo: Summus, 2003.

MENEZES, Igor Gomes; GOMES, Ana Cristina Passos. **Clima organizacional: uma revisão histórica do construto**. Psicol. rev. (Belo Horizonte), Belo Horizonte, v. 16, abril 2010

JUNIOR, ILTON CURTY LEAL; DA SILVA, ANNE JÉFERSON C.; **A implementação do sistema de benefícios espontâneos nas organizações como fator de desenvolvimento empresarial consistente-Um panorama da região sul fluminense**, Programa de Pós Graduação em Gestão Estratégica de Negócios, Rio de Janeiro, 2006

KNAPIK, JANETE. **Gestão de Pessoas e Talentos**. 1º edição, Paraná, 2008.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI Marina de Andrade. **Metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2017

MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos – Do operacional ao estratégico**. 13 ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento, execução e análise**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1999

MOTTA, FERNANDO C. PRESTES; VASCONCELOS, ISABELLA F. GOUVEIA DE. **Teoria Geral da Administração**. 3. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Teoria Geral da Administração: uma abordagem prática**. 3. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2004

OLIVEIRA, Maria Marly de. **Como fazer pesquisa qualitativa**. 5. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2013.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013

ROBBINS, S. & COULTER, M. (1998) **Administração**. 5º ed. Prentice-Hall do Brasil (PHB), Rio de Janeiro, 1998

ROSSÉS, Gustavo Fontinelli et al. **Teoria das relações humanas e economia solidária: o caso do projeto Esperança/Coesperança**. VII Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia-VII SEGeT, 2010.



SILVA, Reinaldo Oliveira da. **Teorias da Administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 9 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 12. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

## ANEXO A: PROPOSTA DE QUESTIONÁRIO PARA PESQUISA

1) Em que faixa de idade você se encontra?

De 18 a 23 anos

De 24 a 29 anos

De 30 a 35 anos

De 36 a 41 anos

Mais de 42 anos

2) Com que gênero você se identifica?

Masculino

Feminino

Outro

3) Qual sua faixa salarial?

Abaixo de R\$ 1,045,00

De R\$ 1.045,01 a R\$ 2.900,00

De R\$ 2.900,01 a R\$ 4.180,00

De R\$ 4.180,01 a R\$ 6.000,00

Mais de R\$ 6.000,01

4) Qual sua escolaridade?

Ensino Fundamental incompleto

Ensino Fundamental completo

Ensino Médio incompleto

Ensino Médio Completo

Ensino Superior Incompleto

Ensino Superior Completo

Outro. Qual? .....

5) Em que ramo da indústria você atua?

Plástico

Metal mecânico

- Calçadista
- Malheiro
- Vidraceiro
- Agroindústria
- Vinícola
- Alimentos
- Outros. Qual?.....

6) Quais dos benefícios abaixo são oferecidos pela empresa na qual você atua? (Marcar todos os benefícios que a empresa oferece, se existir outros devem ser descritos).

- Vale transporte
- Plano de saúde
- Plano odontológico
- Bolsas de estudo
- Auxílio creche
- Prêmio por assiduidade
- Cesta básica
- Participação nos lucros
- Convênios com clubes
- Empréstimos
- Convênio com mercado ou farmácia
- Academia
- Plano de previdência privada
- Auxílio psicológico
- Ajuda para educação dos filhos
- Outro/ Qual?.....

7) Você está satisfeito com o plano de benefícios espontâneos oferecidos pela empresa que atua?

- Sim
- Não

8) Os benefícios oferecidos te motivam a desempenhar suas funções?

- Sim
- Não

9) Quais benefícios você gostaria que sua empresa oferecesse. (Citar)

.....  
.....  
.....  
.....

10) Ao procurar uma empresa para trabalhar o plano de benefícios exerce influência na sua decisão?

- Sim
- Não

11) Quais dos fatores abaixo te deixa motivado a desempenhar suas funções?

- Salário
- Benefícios
- Ser reconhecido pelo trabalho que realiza
- Bom relacionamento com os colegas
- Bom relacionamento com seu superior
- Possibilidade de crescimento dentro da empresa
- Outro. Qual? .....

12) Quais os fatores que te desmotivam na empresa que você atua? Descreva.

.....  
.....  
.....  
.....

13) Você conhece a metodologia de desenvolvimento de planos de benefícios na empresa onde atua?

- Sim
- Não

14) Na sua organização existe um canal onde os colaboradores possam opinar ou dar sugestões?

- Sim
- Não

15) Você acredita que o plano de benefícios bem estruturado ajuda as organizações a atrair e manter bons profissionais?

- Sim
- Não