

**CENTRO PAULA SOUZA**  
**ESCOLA TÉCNICA PROFESSOR MASSUYUKI KAWANO**  
**Técnico em Recursos Humanos**

**Daiana da Silva Santos**  
**Hermes Theodoro da Silva**  
**Jairo Cesar de Moura Hilsdorf**  
**Karine de Oliveira Marques Lucas**  
**Kátia Garcia Cápua**  
**Tiago Ferreira da Costa**

**O IMPACTO DOS BENEFÍCIOS NO PROCESSO MOTIVACIONAL**

**Tupã-SP**  
**2016**

**Daiana da Silva Santos**  
**Hermes Theodoro da Silva**  
**Jairo Cesar de Moura Hilsdorf**  
**Karine de Oliveira Marques Lucas**  
**Kátia Garcia Cápua**  
**Tiago Ferreira da Costa**

## **O IMPACTO DOS BENEFÍCIOS NO PROCESSO MOTIVACIONAL**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Curso Técnico de Recursos Humanos da ETEC Prof. Massuyuki Kawano, orientado pela Prof<sup>a</sup> Esp. Renata Miranda Duarte, como requisito parcial para obtenção do título de Técnico em Recursos Humanos.

**Tupã-SP**  
**2016**

**ETEC PROF. MASSUYUKI KAWANO**

**Técnico em Recursos Humanos**

**Daiana da Silva Santos**

**Hermes Theodoro da Silva**

**Jairo Cesar de Moura Hilsdorf**

**Karine de Oliveira Marques Lucas**

**Kátia Garcia Cápu**

**Tiago Ferreira da Costa**

**O IMPACTO DOS BENEFÍCIOS NO PROCESSO MOTIVACIONAL**

Dissertação para obtenção do título de Técnico em Recursos Humanos.

BANCA EXAMINADORA:

---

Orientadora: Prof.Esp. Renata Miranda Duarte

---

Avaliador: Prof. Luiz Antonio Sirpa

---

Avaliador: Prof. Fernanda Yamauchi

---

Avaliador: Patricia Gandini Sanches

**Tupã, 24 de Novembro de 2016.**

É de inteira responsabilidade o conteúdo do trabalho apresentado pelo aluno. O (A) Professor (a) Orientador (a), a Banca Examinadora e a Instituição não são responsáveis e nem endossam as idéias e o conteúdo do mesmo.

Dedicamos aos nossos familiares, que nos apoiaram durante toda essa trajetória, incentivando nos estudos e para que pudéssemos concluir com êxito que nos levou a tão sonhada conquista.

Em primeiro lugar agradecemos a Deus, pois nos momentos difíceis e quando a dúvida pairava sobre a conclusão deste trabalho, era nele que encontrávamos forças para continuar.

Em segundo lugar agradecemos a todos os nossos familiares, colegas de classe que deram força para que nos concluíssem mais essa etapa.

Em terceiro lugar agradecemos aos professores que nos instruíram na formação de Técnicos em Recursos Humanos, gratos por mostrar como deve ser a postura de um Técnico em Recursos Humanos frente ao seu trabalho, no atendimento ao trabalhador e a empresa.

A ETEC Prof. Massuyuki Kawano por propiciar o ambiente necessário para minha aprendizagem e conseqüentemente por meu desenvolvimento pessoal e profissional.

Se me pedirdes alguma coisa em meu nome, eu o farei.  
Se me amais, guardareis os meus mandamentos. Eu  
rogarei ao Pai, e ele vos dará outro Consolador, para que  
esteja convosco para sempre. *“João 14, 14-16”*.

## RESUMO

As organizações são compostas por pessoas, cada uma com seus fatores motivacionais que são atribuídos com estilos de liderança existentes, normas, valores e estruturas da organização. A motivação está relacionada com recompensas psicológicas, reconhecimento, respeito, status e esse tipo motivacional estão intimamente ligados às ações individuais dos colaboradores em relação aos seus gestores. O objetivo é demonstrar a importância dos benefícios concedidos pela organização na motivação dos colaboradores e seus impactos que geram bons resultados a curto, médio e longo prazo. Para o trabalho foi utilizada uma pesquisa quantitativa de caráter exploratório, elaborada por meio de leituras em livros, artigos, periódicos e sites, bem como a coleta de dados provenientes de pesquisa de campo realizada junto aos alunos dos cursos de gestão da ETEC Massuyuki Kawano, com a finalidade de determinar quais benefícios são considerados relevantes para a motivação organizacional. Através da pesquisa foi possível perceber que os benefícios são fundamentais para a motivação, pois tanto homens como mulheres que estão no mercado de trabalho, consideram como fatores importantes para se sentirem motivados o salário e o reconhecimento profissional. Nesse sentido pode-se concluir que é relevante que as empresas utilizem benefícios como forma de motivar seus colaboradores, mesmo que em pequeno número, pois isso proporcionará bons resultados e qualidade de vida, que conseqüentemente se refletirá na excelência do serviço prestado, produzindo assim, excelentes resultados.

**Palavras-chave:** Benefícios; Motivação; Gestão de pessoas; Organização.

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 01:</b>	A Figura Pirâmide das Necessidades Humanas Básicas.....	20
<b>Figura 02:</b>	Figura dos dois fatores motivacionais.....	22

## LISTA DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 01:</b>	Comparativo homens e mulheres.....	38
<b>Gráfico 02:</b>	Homens e Mulheres no mercado de trabalho.....	39
<b>Gráfico 03:</b>	Concessão de benefícios concedidos pelas empresas dos entrevistados.....	39
<b>Gráfico 04:</b>	Motivação das mulheres que não recebem benefícios.....	40
<b>Gráfico 05:</b>	Motivação dos homens que recebem benefícios.....	41
<b>Gráfico 06:</b>	Motivação das mulheres que recebem benefícios.....	42
<b>Gráfico 07:</b>	Motivação dos Homens que recebem benefícios.....	42
<b>Gráfico 08:</b>	Fatores desmotivacionais entre as mulheres.....	43
<b>Gráfico 09:</b>	Fatores desmotivacionais entre os homens.....	44
<b>Gráfico 10:</b>	Fatores desmotivacionais entre as mulheres caso estivessem trabalhando.....	45
<b>Gráfico 11:</b>	Fatores desmotivacionais entre os homens caso estivessem trabalhando.....	46
<b>Gráfico 12:</b>	Benefícios concedidos aos Homens.....	47
<b>Gráfico 13:</b>	Benefícios concedidos as Mulheres.....	47
<b>Gráfico 14:</b>	Benefícios Motivacional Mulheres.....	48
<b>Gráfico 15:</b>	Benefícios Motivacional Homens.....	49
<b>Gráfico 16:</b>	Benefícios Motivacional Mulheres.....	50
<b>Gráfico 17:</b>	Benefícios Motivacional Homens.....	50

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>11</b>
<b>2. A ÁREA DE RECURSOS HUMANOS .....</b>	<b>12</b>
2.1 A EVOLUÇÃO DA ÁREA DE RECURSOS HUMANOS .....	12
2.2 RECRUTAMENTO EXTERNO E INTERNO .....	13
2.3 SELEÇÃO DE PESSOAL .....	15
2.4 SOCIALIZAÇÃO .....	16
<b>3. MOTIVAÇÃO .....</b>	<b>19</b>
3.1 TIPOS DE MOTIVAÇÃO .....	19
3.2 A IMPORTÂNCIA MOTIVACIONAL .....	22
3.3 MOTIVAÇÃO INTRÍNSECA X MOTIVAÇÃO EXTRÍNSECA .....	23
3.4 MOTIVAÇÃO EXTRÍNSECA .....	24
3.5 BENEFÍCIOS MOTIVACIONAIS .....	25
3.6 A EVOLUÇÃO DOS BENEFÍCIOS MOTIVACIONAIS .....	29
3.7 FORMAS DE BENEFÍCIOS MOTIVACIONAIS .....	31
3.7.1 Plano de carreira .....	31
3.7.2 Reconhecimento profissional .....	32
3.7.3 Vale alimentação .....	33
3.7.4 Clima organizacional .....	34
3.7.5 Jornada de trabalho flexível .....	36
<b>4. ANÁLISE DE DADOS .....</b>	<b>37</b>
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>51</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>52</b>
<b>APÊNDICE A – PESQUISA DE CAMPO .....</b>	<b>58</b>

## 1. INTRODUÇÃO

As organizações são compostas por pessoas, cada uma com seus fatores motivacionais que são atribuídos com estilos de liderança existentes, normas, valores e estruturas da organização, a eficácia pode ser ampliada por meio do conhecimento dos seus colaboradores, e a satisfação da necessidade de valorizar o colaborador.

A finalidade desse trabalho é abordar os fatores motivacionais e os benefícios da motivação extrínseca concedidos pelas organizações, pois o tempo e o custo do investimento, ainda que aparente prejuízo traga bons resultados a curto, médio e longo prazo.

A motivação extrínseca está relacionada ao ambiente, às situações e aos fatores externos como recompensas monetárias e psicológicas, reconhecimento, respeito, status e esse tipo motivacional está intimamente ligado às ações individuais dos colaboradores em relação aos seus gestores, diferentemente da motivação intrínseca que está relacionada a força interior de cada indivíduo, aos interesses individuais e que podem ser alterados apenas por escolha da pessoa.

O presente trabalho irá demonstrar a importância dos benefícios concedidos pela organização para motivação dos colaboradores e seus impactos, buscando analisar sua importância junto à organização e seus colaboradores, bem como sugerir idéias aos colaboradores dos setores de produção da organização referente aos benefícios concedidos pela mesma.

A metodologia utilizada para realização deste trabalho será através de pesquisas bibliográficas por meios de artigos publicados, livros, revistas e sites. Também será realizada uma coleta dados, com os alunos dos cursos técnicos da área de gestão da ETEC Professor Massuyuki Kawano, através de questionários quantitativos sobre os benefícios motivacionais concedidos pelas organizações aos seus colaboradores. Os dados serão analisados e apresentados através de gráficos para melhor visualização dos fatores motivacionais nas organizações.

## 2. A ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

### 2.1 A EVOLUÇÃO DA ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

Conforme Jubilato (2006) o Departamento Pessoal surgiu no século XIX, com a necessidade de contabilizar os registros dos trabalhadores, as faltas e os atrasos, e também com atribuição desempenhada por contratar, demitir e fiscalizar seus trabalhadores.

Nas décadas de 1930 e 1950, o atual Presidente da República da época Getúlio Vargas, teve como marco a criação da Consolidação das Leis Trabalhistas – CLT, desde então, surgiram os direitos dos trabalhadores e a consequente preocupação das empresas e organizações em seguir as Leis. Durante esse período foi criada também a função de chefe de pessoal, profissional que era o responsável por acompanhar e manter os trabalhadores dentro das novas leis trabalhistas.

Conforme Fonseca (s.d.) com a implantação das indústrias, surgimento das fabricas, mão de obra especializada e o surgimento dos sindicatos caracterizaram mudança nos organogramas das empresas, e iniciou-se uma grande preocupação com a eficiência e o desempenho dos funcionários da época.

Para Viscaino e Estork (2007, p. 3), “o movimento de relações humanas trouxe um novo desafio ao departamento de pessoal, o novo modelo de administrar teve como base de mudança na relação entre os empregados e os empregadores”.

Devido à evolução das indústrias, aos avanços tecnológicos, mudanças comportamentais, sociais e políticas, as empresas também tiveram que se adaptar a esses novos avanços da modernidade, dentro destas mudanças, setor que mais se evolui é a área de Recursos Humanos (RH). Como pode ser comprovado por Pacheco (2009, p.30), “fato que a área de RH tem evoluído, deixando de ser somente a área de compensação, contratação, avaliação de desempenho”.

A atuação do profissional de recursos humanos faz necessário nas organizações, pois poderá promover ao indivíduo (colaboradores) o despertar das potencialidades resgatando-lhe a criatividade, autoconfiança, iniciativa e autonomia, provocando as mudanças pessoais necessárias, visando a melhor qualidade de vida e socialização, para o atendimento das

questões organizacionais, dentre elas a atuação profissional auto-gerenciável que é capaz de dinamizar o processo produtivo tornando flexível o desempenho profissional. (MARANHÃO, s.d., p.3)

Hoje o RH tem se tornado uma ferramenta primordial dentro da estrutura organizacional, e que segundo Oliveira (2008, p.12), “necessitam de profissionais de RH que tenham uma visão ampla da organização, pois, de fato, as estratégias englobam todos os departamentos e os efeitos refletem em toda a organização”.

Em pleno século XXI, período em que o mundo se depara com os efeitos da globalização dos mercados e sua acelerada competitividade torna-se estratégica a preocupação com a valorização das pessoas nas empresas, as organizações tendem a cada dia reestruturar o setor de recursos humanos, como torná-lo mais eficiente e implantar com responsabilidade da gestão de recursos humanos como recrutamento e seleção, remuneração e benefícios, treinamento e desenvolvimento, comunicações, plano de carreira, condições de trabalho e segurança, e qualidade de vida no trabalho e planejamento estratégico.

## 2.2 RECRUTAMENTO EXTERNO E INTERNO

O processo de recrutamento de pessoal surge quando à necessidade do preenchimento de uma vaga para determinado setor da organização. Conforme Araújo e Garcia (2006, apud FERNANDES, 2011 p.32)

O recrutamento é o processo de identificação e atração de um grupo de candidatos, entre os quais serão escolhidos alguns para posteriormente serem contratados para o emprego. O recrutamento tem a função básica de atrair pessoas para suprir às necessidades da organização e abastecer o processo de seleção.

Marras (2007, apud FERNANDES, 2011 p.32) define que: “Recrutamento é uma atividade de responsabilidade da administração de recursos humanos que tem por finalidade a captação de pessoas interna ou externamente à organização com objetivo de suprir as necessidades de pessoas na empresa.”

De acordo com Chiavenato (2005, p.113)

O recrutamento é um conjunto de técnicas e procedimentos que visa a atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro

da organização. É basicamente um sistema de informação, por meio do qual a organização divulga e oferece ao mercado de recursos humanos as oportunidades de emprego que pretende preencher.

No processo de recrutamento existem duas formas recrutamento externo e o recrutamento interno, recrutamento externo é feito quando se esgota os recursos humanos internos da empresa, o preenchimento de uma vaga através da contratação de uma pessoa de fora da empresa.

Recrutamento externo ocorre quando, havendo determinada vaga, a organização procura preenchê-la com pessoas que não fazem parte da organização, ou seja, candidatos externos atraídos pelas técnicas de recrutamento, tal método apresenta vantagens e desvantagens (CHIAVENATO, 1999, apud. ARAUJO; DIAS, 2008, n.p.)

As vantagens do recrutamento externo, de acordo com o Portal da Educação (2012) consistem em trazer experiências novas para a organização, renovar e enriquecer os recursos humanos da organização, aproveitar os investimentos em preparação e o desenvolvimento de pessoas efetuado por outras empresas ou pelos próprios candidatos.

E como desvantagens desse tipo de recrutamento pode-se dizer que é um processo lento que pode afetar a política salarial da empresa, pois na maioria das vezes o novo colaborador é contratado com um salário maior do que aqueles que pertencem à organização há mais tempo, bem como a desmotivação dos funcionários que aguardavam uma oportunidade de serem promovidos.

Segundo Portal da Educação (2012) o recrutamento interno ocorre, quando, havendo determinada vaga, a empresa procura preenchê-la por meio de remanejamento de seus empregados, que podem ser promovidos.

O recrutamento interno é feito dentro da própria organização, onde uma de suas vantagens é a questão do tempo e custo, onde se torna mais acessível ao funcionário recrutado, pois já conhece a política da empresa, não haverá necessidade de explicá-lo novamente, o colaborador está mais integrado na empresa e é desenvolvido um espírito sadio de competição e crescimento entre os colaboradores, em contrapartida temos as suas desvantagens, onde a expectativa do colaborador ao novo cargo poderá diminuir seu rendimento laborativo, gerando conflitos entre os demais a aqueles que não foram promovidos, o bom desempenho de um funcionário em uma função não garante seu sucesso em outra atividade.

## 2.3 SELEÇÃO DE PESSOAL

Segundo Gross e Lima (s.d.), a seleção de pessoas é o processo que busca, dentre os vários candidatos recrutados, aqueles que são mais adequados aos cargos existentes nas organizações, visando manter ou aumentar a eficiência e o desempenho do pessoal, bem como a eficácia da organização, ou seja, preservar ou enriquecer o capital intelectual da organização.

No processo de admissão de um novo funcionário a seleção vem logo após o recrutamento, com o objetivo de escolher e classificar os candidatos mais adequados às necessidades do cargo e da organização.

Chiavenato (2006) considera que as etapas do processo de seleção podem ser esquematizadas da seguinte forma: análise curricular; testes; entrevista; e dinâmica de grupo.

Conforme Limonge-França e Arellano (2002), as diferentes técnicas de seleção utilizadas possuem o objetivo de dar subsídios para uma escolha mais assertiva. No entanto, é importante atentar para o fato de que tais técnicas prevêm uma margem de acerto e de erro, e por isso não são a expressão do futuro, mas apenas uma predição. Assim, para diminuir a possibilidade de erro na escolha de um candidato, recomenda-se a utilização de diversas técnicas que se complementem.

Para Ribeiro (2005), a entrevista consiste em um instrumento auxiliar no processo de seleção que deve buscar informações sobre fatos profissionais, educacionais e socioeconômicos relativos ao candidato.

Gil (2009) considera que a análise de currículos é um método útil para a obtenção de informações sobre um candidato. No entanto, se utilizada de forma isolada se torna insuficiente para a obtenção de uma visão ampla e real do candidato. Essa técnica permite apenas o conhecimento das informações contidas no currículo, deixando de lado características importantes que podem ser evidenciadas com o contato pessoal do selecionador com o candidato. Para que essa técnica possua mais validade é recomendável fazer seu uso combinado com outros métodos, como a entrevista.

De acordo com Limonge-França e Arellano (2002), os testes psicológicos são instrumentos padronizados que servem de estímulo a determinado comportamento que se pretende examinar. Ele propicia condições para evidenciar determinadas características no sujeito. Os testes psicológicos podem ser usados

para a avaliação de potencial intelectual dos candidatos, de suas habilidades específicas e de seus traços de personalidade.

Ainda de acordo com Limonge-França e Arellano (2002), as técnicas vivenciais são as que exigem respostas a situações de forma que os candidatos interajam e participem ativamente delas. Trata-se de atividades que envolvem atuação e muitas vezes simulação de uma circunstância profissional. Podem ser classificadas em: provas situacionais, dinâmica de grupo e psicodrama.

A seleção de pessoas é o momento de decisão pela escolha do profissional que apresenta as melhores condições de acordo com o perfil para o cargo em aberto, ocasião em que se procura conciliar os interesses da organização com os interesses do candidato.

Esse processo tem por objetivo dar mais segurança tanto à empresa quanto ao profissional que adentra na sua equipe, pois procura identificar, dentre as opções disponíveis, os mais aptos para ocupar a função. Assim, devido à alta competitividade das empresas e a procura cada vez maior por pessoas capacitadas, a seleção de pessoas é um processo que ganha visibilidade e valorização dentro das organizações.

## 2.4 SOCIALIZAÇÃO

O processo de Socialização tem como objetivo, fazer com que a pessoa adquira as normas definidoras dos critérios morais e éticos, conforme os padrões da sociedade em que está inserido.

De acordo com Van Maanen (1996, apud SILVA, et.al, s.d., p.3)

Socialização organizacional é o processo pelo qual o indivíduo aprende valores, normas de comportamentos esperados, que lhe permitem participar como membro de uma organização. Este é um processo que ocorre durante toda a interação do indivíduo com a organização, implicando também na renúncia de certas atitudes, valores e comportamentos.

De acordo com Van Maanen (1996, apud SILVA, et.al, s.d., p.4), existem sete estratégias que podem vir a ser seguida de diferentes formas, sendo elas:

Estratégias formais e informais: A formal é especificada para o colaborador assumir o cargo e que se tem local e horários definidos pelo

socializador e a organização. A informal sempre que o colaborador é exposto para ter um primeiro contato com as funções desempenhadas informalmente.

Estratégias individuais e coletivas: A estratégia coletiva é quando há mais colaboradores para serem inseridos na organização e que venham a desempenhar as mesmas funções. Porém, algumas organizações muitas vezes optam pela estratégia individual por, poder gerar interesses divergentes de um colaborador para outro. Sendo socializados individualmente, aguçando assim o interesse do colaborador para a organização.

Estratégias seqüenciais e não seqüenciais: A seqüencial é caracterizada pela seqüência de etapas, abordando uma progressão, assim o colaborador começa a ocupar exercer determinado cargo na organização. A estratégia não seqüencial é provisória independente de outras etapas realizadas e traz uma dificuldade de aprendizagem para o colaborador.

Ainda segundo Van Maanen(1996, apud SILVA, et.al, s.d., p.4) as estratégias fixas e variáveis: Na estratégica fixa, ela proporciona para o novo colaborador conhecimentos necessários para o desempenho de suas funções, tendo início e termino determinados. A variável esse tempo não é determinado, sem início e fim prévios e depende do desempenho do colaborador nesse processo de socialização.

Estratégias por competição ou por concurso: na estratégia por competição caracterizam-se pela distribuição dos novos colaboradores em grupos de acordo com as habilidades e ambições de cada um, ou seja, cada pessoa age por conta própria e raramente vai querer se unir a um grupo, pois esta estratégia é aplicada de maneira que o colaborador passa para um nível mais alto na organização. Em contrapartida, as estratégias por concurso permitem uma participação e uma cooperação maior entre os colaboradores que pertencem ao mesmo grupo de avaliação produzem um espírito cooperativo e participativo entre as pessoas da organização.

Estratégias em série e isoladas: na estratégia em série é aquela em que os colaboradores já integrados à organização preparam os novos membros para assumir várias funções parecidas dentro da organização. Nas estratégias isoladas, o colaborador é socializado ao longo de suas ações e não por uma regra determinada pela organização, é uma estratégia arriscada, pois, de um lado, pode confundir o

novo membro durante o processo de socialização e, de outro, pode vir a estimular a criatividade e a iniciativa dos seus colegas.

Estratégias por meio de investidura e despojamento: na estratégia por meio da investidura, a organização busca confirmar o perfil do novo colaborador, quando ele é viável para seus interesses. Já na estratégia de despojamento, procura adaptar o perfil do novo colaborador aos interesses da organização, fazendo com que estes passem por vários testes. Van Maanen (1996, apud SILVA et. al. s.d., p.59) ressalta que “as estratégias de despojamento, no lugar das estratégias de investiduras, provavelmente produzem resultados similares entre os novatos”.

Deve-se destacar que segundo Van Maanen (1996 apud SILVA et.al, s.d., p.5.) entende que há uma gama de possibilidades de controle sobre o comportamento do colaborador nas organizações, e que estas dependem diretamente dos modos como a organização socializa a pessoa. Por esta razão, é muito importante que a organização escolha e adote corretamente as estratégias de socialização.

Ao serem adotadas de forma consciente e planejadas por aqueles que gerenciam, tais estratégias tendem a estruturar as experiências de aprendizagem dos indivíduos, aumentando as chances de obtenção das respostas esperadas. Van Maanen (1996, apud SILVA et. al, s.d., p.5.) acrescenta, ainda, que certas estratégias tendem a encorajar nos colaboradores comportamentos mais conformistas (o indivíduo se ajusta ao novo papel sem questioná-lo ou sem provocar nele mudanças significativas), enquanto outras tendem a favorecer comportamentos inovadores (o indivíduo altera o modo como o papel é tradicionalmente desempenhado na organização). Isto significa que uma organização, antes de iniciar o processo de socialização, deve definir com clareza o resultado esperado, para que possa combinar corretamente as estratégias disponíveis.

Enfim a socialização organizacional é necessária, pois ela proporciona para o novo colaborador a redução da má impressão de papéis e aumenta a sensação de segurança. Para a equipe ou organização, este processo cria uma maior uniformidade comportamental entre eles, desenvolvendo uma base para o entendimento, a colaboração e a redução do potencial de conflito.

### 3. MOTIVAÇÃO

#### 3.1 TIPOS DE MOTIVAÇÃO

Segundo Romualdo (2011) a motivação é um dos fatores principais para o bom funcionamento das organizações e o grau de desempenho dos colaboradores é determinado pelo que os motiva. Porém as pessoas possuem diferentes fontes de motivação, ou seja, o que é um estopim motivador para um, pode não ser para o outro, mesmo porque cada um possui uma necessidade e ideais de vida diferentes.

Existem vários autores que falam sobre as teorias motivacionais, dentre eles, os autores Abraham Harold Maslow e Frederick Herzberg.

Na teoria de Maslow identificam-se os tipos de motivação através de uma pirâmide que é dividida em cinco níveis de necessidades:

**Figura 01:** A Figura Pirâmide das Necessidades Humanas Básicas



**Fonte:** Maslow (2000, p.105)

Segundo Maslow (1973, apud HESKETH, 1980) as necessidades fisiológicas se referem aos perigos de vida que ocorrem dentro das organizações, como a fome, a sede, falta de ar devido a problemas de ventilação ou falta de conforto pessoal, manifestação do desejo de um lugar de trabalho seco e aquecido, uma

posição mais confortável para o corpo durante o trabalho, boas condições de saúde, melhores salários.

As necessidades de segurança são as queixas relativas à estabilidade no trabalho, ao medo de ser despedido arbitrariamente, a não poder planejar o orçamento familiar devido à falta de garantia quanto à permanência no trabalho, e até mesmo à própria segurança física com relação a possíveis acidentes no trabalho, a uma assistência médica mais eficiente e atuante.

Ainda segundo Maslow (1973, apud HESKETH, 1980) as necessidades sociais se referem à falta de amigos no trabalho, de um (a) companheiro (a), ou seja, a falta de relações afetivas com outras pessoas, por não pertencer a um grupo, dentro ou fora da organização, por não ter oportunidade de prestar ajuda aos colegas, por não receber ajuda dos companheiros de trabalho.

As necessidades de estima referem-se, na maioria das vezes, à perda de dignidade, à ameaça ao prestígio, à auto-estima e à estima vinda dos outros. Os desejos estão orientados para a realização de alguma coisa, para ter status, reconhecimento, atenção, importância, apreciação e a necessidade de confiar e de ser alguém na organização.

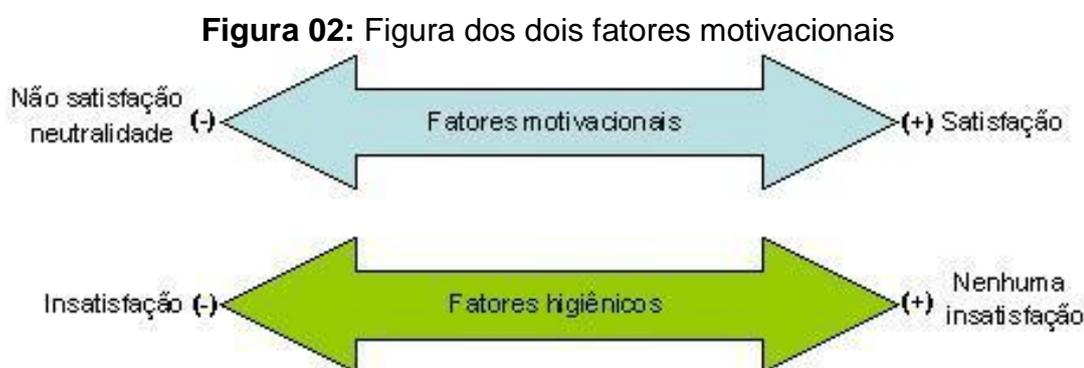
Chegando as necessidades de auto-realização podem ser caracterizadas à ineficiência ou imperfeição do mundo para com as pessoas de um modo geral, à falta de verdade, à injustiça e à desonestidade. Neste nível de necessidade, os desejos estão voltados para a perfeição, para ser aquilo que o indivíduo tem potencial para ser. Não medindo esforços para chegar ao topo de sua maior satisfação.

De acordo com Maslow (2000, apud MONTANA, 1999, p.228) “Existe uma tendência natural na qual o indivíduo se torna conscientes de cada uma delas? (atos de sentimentos de proteção e segurança, atos de pertencer, estima, e no final auto-realização), motivados por elas em ordem decrescente”.

Segundo Maslow (2000, p.105) “as necessidades vão se tornando mais sofisticadas à medida que mudamos de nível”.

Para o sucesso de uma organização a motivação é uma das armas mais poderosas que ela possui, afetando diretamente o colaborador proporcionando bem estar para desenvolver suas atividades e assim, propulsando o processo de produção da organização, sendo responsável pela transformação e elevação de produtos e serviços e atingindo certo grau de excelência.

Já na teoria de Herzberg se especifica em dois fatores motivacionais:



**Fonte:** Chiavenato (1995 apud SANTOS p.02)

Segundo Herzberg (1997, apud FRAGA, s.d. p.08), criador da Teoria dos dois Fatores:

Os fatores envolvidos na produção da satisfação (e motivação) no trabalho são separados e distintos dos fatores que levam à insatisfação no trabalho. Já que é necessário considerar fatores separados, dependendo do fato de estarmos examinando a satisfação ou insatisfação no trabalho, segue-se que esses dois sentimentos não são antagônicos. O oposto de satisfação no trabalho não é insatisfação no trabalho, mas sim a ausência de satisfação; e, da mesma forma, o oposto de insatisfação no trabalho não é satisfação no trabalho, mas sim ausência de satisfação.

Na teoria dos dois fatores, segundo Maximiano (2007, apud PEDROZO, et.al, 2010) ela é dividida em duas etapas, sendo elas:

**Fatores motivacionais:** Esta relacionado com as atividades desempenhadas com os sentimentos de crescimento, motivação externa, reconhecimento profissional e suas necessidades de auto avaliação, onde depende das tarefas que o individuo desempenha no seu local de trabalho, ou seja, desempenhando suas atividades, sobre seu controle envolvendo um sentimento de crescimento, motivação e reconhecimento profissional e suas necessidades de auto-avaliação que dependem das tarefas que o individuo desempenha no seu trabalho.

**Fatores Higiênicos:** Localizado no ambiente onde abrange as condições das quais o individuo desempenha seu trabalho. Os fatores higiênicos são os salários, benefícios sociais. Condições físicas e ambientais de trabalho são as

políticas e diretrizes de uma empresa. É um contexto que se situam no ambiente externo que cerca o indivíduo.

Quando fatores higiênicos são muito bem desenvolvidos dentro de uma organização, evitam a insatisfação dos empregados e quando os fatores higiênicos são péssimos, elevam o nível de insatisfação do mesmo, desmotivando-o e não conseguindo retê-lo.

De acordo com Romualdo (2011) é importante conhecer os colaboradores, identificar suas expectativas e supri-las. De modo, a conseguir que os mesmos se engajem verdadeiramente com os objetivos da organização.

### 3.2 A IMPORTÂNCIA MOTIVACIONAL

Conforme Anochi (2013), o trabalho desempenha na vida humana um papel fundamental de satisfação, baseando-se no crescimento e desenvolvimento das pessoas no sentido de atingirem níveis mais altos de competência, criatividade e realização em qualquer organização e sociedade.

“A compreensão da motivação do comportamento exige o conhecimento das necessidades humanas, por se tratar de um dos motivos internos mais importantes que orientam o comportamento e o desempenho do indivíduo”. (TADIN et. al. 2005, p 41)

Conforme Robbins (2003), a motivação é definida como o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta. Pode-se perceber com a explanação do autor, é que a motivação é o resultado da interação do indivíduo com uma determinada situação.

A motivação humana tem sido um dos maiores desafios na gestão organizacional para muitos psicólogos, gerentes e executivos. Inúmeras pesquisas têm sido elaboradas e diversas teorias têm tentado explicar o funcionamento desta força aparentemente misteriosa, ou ainda desconhecida, que leva as pessoas a agirem em direção do alcance de objetivos. Enquetes a respeito do assunto, entretanto, normalmente mostram que existem ainda muita confusão e desconhecimento sobre o que é e o que não é motivação ou seria automatização. (CASTRO, 1996, apud, BUENO, 2002, n. p).

O trabalhador motivado, satisfeito com suas necessidades produz com mais eficácia, com mais empenho, assim, faz crescer a produtividade, valoriza

seu emprego e relaciona-se de forma equilibrada com a equipe de que faz parte. A motivação leva o indivíduo a atingir metas, satisfazer necessidades e desejos.

É importante salientar que motivação representa um motivo, ou seja, é necessário haver uma razão para as coisas, por isso, num ambiente social positivo, que proporciona os seus funcionários benefícios e se compromete cada vez mais com eles são bons os motivos e as razões existentes para almejar um espaço numa empresa como essa. (GLAUKE; NOCOLETI, 2007, p. 6)

Oliveira e Passos (2013) consideram que o gestor que visa obter uma liderança de sucesso precisa conhecer as necessidades, o grau de interesse e anseios de cada colaborador, apesar de a motivação ser individual, partindo deste pressuposto compreende-se a importância do gestor para obtenção de êxito neste processo. A motivação para organização é resultante de uma interação complexa entre os motivos internos das pessoas e os estímulos da situação do ambiente de trabalho, nenhuma organização pode funcionar sem certo grau de comprometimento por parte de seus gestores e colaboradores.

### 3.3 MOTIVAÇÃO INTRÍNSECA X MOTIVAÇÃO EXTRÍNSECA

De acordo com o Portal IBC (2015), a motivação intrínseca está relacionada a força interior de cada indivíduo, que é capaz de se manter ativa mesmo diante de alguma adversidade. Este tipo de motivação é independente do ambiente, das situações e das mudanças, ela está relacionada aos interesses individuais e que podem ser alterados apenas por escolha da pessoa, geralmente, a motivação interna está associada a metas, objetivos e projetos pessoais e isso estimula o indivíduo a acordar cedo todos os dias, enfrentar o trânsito e se dedicar a horas intensas de trabalho.

A motivação extrínseca, ainda conforme o portal está relacionada ao ambiente, às situações e aos fatores externos. Um exemplo claro de motivação extrínseca são as premiações de empresas para um determinado setor ou bônus oferecidos para funcionários que alcançarem determinado índice de produtividade, já no ambiente corporativo, o clima organizacional, atividades diversificadas, treinamentos de aprimoramento e outros benefícios concedidos aos colaboradores se destacam como eficientes formas de motivação externa que mantém o quadro de

funcionários comprometido e produtivo. Este tipo de motivação é uma maneira de ajudar as pessoas a se manterem engajadas, e serve como um fator complementar. Isso significa que, em hipótese alguma, os indivíduos podem ser dependentes da motivação extrínseca. Eles devem, na verdade, sempre estimular a auto motivação.

### 3.4 MOTIVAÇÃO EXTRÍNSECA

Segundo Machado (2010) a palavra motivação se define como: motivo para ação. Então, quando são colocados motivos importantes nos diversos contextos de sua vida, as chances de criar motivação tornam-se maiores. Muitos estudiosos do comportamento humano já enfatizaram que um estímulo externo vai influenciar o estado de ânimo e de bem-estar, mas isso não significa que motivará uma pessoa. A motivação é um processo interno muito mais duradouro que um simples estado de espírito.

O autor ainda ressalta que o fator extrínseco promove o desempenho em curto prazo, ele estimula as ações, mas pode inibir o indivíduo de buscar dentro de si os motivos que o movimentarão na direção do sucesso, sendo assim, fica evidente que a motivação extrínseca será diferente de pessoa a pessoa. O que funciona para um pode não funcionar para outro.

Para Bergamini (1997), o significado que cada um atribui àquilo que faz é o que determina a motivação. Cada pessoa possui um referencial e será isso que realmente dará sentido. É por isso que muitas vezes o estímulo externo não provoca a motivação duradoura, pois poderá estar muito distante dos significados, dos valores e dos anseios que o indivíduo possui dentro de si.

Ryan e Deci (2000) enfatizam ainda que a motivação extrínseca diz respeito à realização de uma atividade para atingir algo ou porque conduz a um resultado esperado, contrastando assim com a motivação intrínseca.

Ainda segundo o autor, o fator extrínseco nutre o desempenho em curto prazo, ele estimula as ações, mas pode inibir o indivíduo de buscar dentro de si os motivos que o movimentarão na direção do sucesso. É por isso que em muitas empresas o salário e as recompensas materiais duram pouco tempo, pois nutrirão comportamentos proativos no curto espaço.

Conforme Elói (2012), a motivação extrínseca tem origem em fatores externos ao indivíduo, como qualquer recompensa monetária. O indivíduo faz a

tarefa para ser recompensado ou para não ser castigado. A punição ou a recompensa é o combustível que faz mobilizar a pessoa, e quando retirado, vai deixar de se mobilizar, de estar motivado, visto que não tem nada a ganhar nem a perder se não executar a tarefa. Estudos indicam que este tipo de motivação, é muito inconstante, visto que depende de fatores externos. O individuo não gosta da tarefa em si, mas gosta da recompensa que a tarefa ao ser executada lhe pode trazer, o que implica necessariamente pouca satisfação e prazer na execução da tarefa.

A motivação extrínseca tem sido definida como a motivação para trabalhar em resposta a algo externo à tarefa ou atividade, como para obtenção de recompensas materiais ou sociais, de reconhecimento, objetivando atender aos comandos ou pressões de outras pessoas ou para demonstrar competências ou habilidades. (GUIMARÃES, 2001, p.46)

Segundo Lima (2000, apud LEÃO, s.d.) todos crescem e se desenvolvem, passando por incontáveis experiências reforçadoras e punitivas. Estas experiências formam o complexo repertório comportamental que os torna seres singulares. De acordo com este repertório nos sentiremos motivados a vivenciar algumas situações e a nos afastar de outras.

### 3.5 BENEFÍCIOS MOTIVACIONAIS

Conforme Almeida (2012), a motivação humana vem sendo utilizada, a fim de melhorar a forma de trabalho das pessoas possibilitando assim maior rendimento, maior comprometimento e conseqüentemente o crescimento empresarial, mas para que isso aconteça é necessário que os colaboradores sintam-se motivados. O autor considera também que, essa motivação não se trata apenas de pagar um salário decente, mas também de incentivá-los como uma forma de mantê-los na organização, de proporcionar boas condições de trabalho para que o mesmo possa ser executado da melhor maneira possível, respeitar o empregado como ser humano e profissional, conservar a ética profissional, motivar os empregados a participarem ativamente de todas as atividades da empresa e sempre escutar o que eles têm a dizer, e procurar identificar o desenvolvimento profissional do colaborador ou da equipe, dando-lhes o devido reconhecimento, e acima de tudo

motivá-los a desenvolver bem as suas tarefas, criando um ambiente agradável, onde se possa manter uma boa qualidade de vida.

A motivação do empregado não é uma tarefa fácil, dado o fato de que pessoas diferentes requerem formas diferentes de tratamento, esse processo de motivação deve ser, portanto, uma atividade contínua, de forma a conseguir induzir o empregado a fazer aquilo que precisa ser feito. Dessa forma, nas palavras de Chiavenato (2008, p.52):

As pessoas formam o principal ativo da organização. Com isso vem a necessidade das organizações tornarem-se mais atentas a seus funcionários. Assim começaram a perceber que só podem crescer e manter sua continuidade se forem conscientes de investir em seus parceiros, principalmente os empregados.

De acordo com Marras (2001, p.137) “[...] denomina-se benefício o conjunto de programas ou planos oferecidos pela organização como complemento ao sistema de salários. O somatório compõe a remuneração do empregado”. O salário pago em relação ao cargo ocupado constitui somente uma parcela do pacote de compensações que as organizações costumam oferecer a seus funcionários.

Para Chiavenato (1998) a remuneração geralmente é feita de muitas outras formas, além do pagamento em salário, considerável parte da remuneração total é constituída de benefícios sociais e de serviços sociais.

Inicialmente, vale destacar a opinião de Chiavenato (2008, p.345), que afirma, neste sentido que:

(...) Benefícios sociais são facilidades, conveniências, vantagens e serviços que as empresas oferecem aos seus empregados, no sentido de poupar-lhes esforços e preocupações. Podem ser financiados, parcialmente ou totalmente, pela organização. Quase sempre não são pagos diretamente pelas pessoas. Contudo, constituem meios indispensáveis na manutenção de força de trabalho dentro de um nível satisfatório de satisfação e produtividade.

Marras (2001) considera como exemplo os complementos de auxílio-doença, 13º salário, salário-família, férias, e salário-maternidade. Alguns desses benefícios são pagos pela empresa, enquanto outros são pagos por órgãos previdenciários.

Chiavenato (2008, p.335) afirma também que “os benefícios sociais são formas de recompensas não financeiras pelo fato do funcionário fazer parte da

organização e é uma forma de atrair e manter os funcionários”. Chiavenato diz ainda que:

(...) A classificação dos planos de benefícios pode ser quanto seus objetivos, em assistenciais, recreativos e supletivos. Os assistenciais visam certas condições de segurança e previdência para o funcionário e sua família. Os recreativos visam proporcionar diversão, recreação, higiene mental ao funcionário. Os planos supletivos visam proporcionar algumas facilidades, conveniência e utilidades para uma melhor qualidade de vida do funcionário (CHIAVENATO, 2008, p.336).

Ainda para Chiavenato (2008, p.336):

Os planos de benefícios sociais são planejados para beneficiar o empregado em três áreas da sua vida: No exercício do cargo (como prêmios de produção, gratificações, seguro de vida etc.). Dentro da empresa, mas fora do cargo (transporte, lazer, refeitório etc.). Longe da empresa, ou seja, na comunidade (atividades comunitárias, recreação etc.).

Os planos de benefícios sociais podem ser classificados de acordo com sua exigência, sua natureza e seus objetivos, como será demonstrado nos tópicos abaixo.

De acordo com Chiavenato (2008) os planos de benefícios podem ser classificados de acordo com a sua exigibilidade em legais ou espontâneos:

Os benefícios legais são aqueles exigidos pela legislação brasileira, mais especificamente na Consolidação das Leis Trabalhistas, a CLT. Como por exemplo: Férias; Salário; 13º salário; Aposentadoria; Seguro de Acidentes de Trabalho; Auxílio-doença; Salário-família; Salário-maternidade; Horas extras; Adicionais de insalubridade, periculosidade e por trabalho noturno.

Os benefícios Espontâneos são aqueles que não são exigidos pela legislação brasileira, como por exemplo: Gratificações; Seguro de vida em grupo; Refeições; Transporte; Empréstimos; Assistência médico-hospitalar diferenciada mediante convênio; Complementação de aposentadoria; Cesta básica; Auxílio-creche; Participação nos lucros, etc.

Ainda para Chiavenato (2008), os planos de benefícios também podem ser classificados de acordo com a sua natureza em: monetários ou não monetários.

Os benefícios monetários são aqueles oferecidos em dinheiro, através de folha de pagamento e que podem gerar encargos sociais. São exemplos:

13º salário; Férias; Aposentadoria; Complementação de aposentadoria; Gratificações; Planos de empréstimos; Complementação do salário nos afastamentos prolongados por doença; Reembolso ou financiamento dos remédios.

E os benefícios não monetários são aqueles concedidos em formas de vantagens, serviços ou facilidades para os usuários. Como por exemplo: Refeitórios; Assistência Médica hospitalar e Odontológica; Serviço social e Aconselhamento; Clube ou grêmio; Seguro de vida em grupo; Transporte de casa para a empresa e da empresa para casa; Horário flexível de entrada e saída do pessoal de escritório.

Os planos de benefícios podem ser classificados ainda em assistenciais, recreativos e supletivos:

Conforme Chiavenato (2008), os planos assistenciais são aqueles que visam favorecer o empregado e sua família de condições de segurança em previdência, caso ocorram imprevistos ou emergenciais, fora do seu controle e/ou de sua vontade. São exemplos: Assistência Médico hospitalar; Assistência Odontológica; Assistência Financeira através de Empréstimos; Serviço Social; Complementação de Aposentaria; Complementação de salários nos afastamentos prolongados por doença; Seguro de Vida em Grupo; Seguro de Acidentes Pessoais; etc.

Os planos recreativos, segundo o autor, são aqueles que visam assegurar ao empregado condições de repouso, recreação, diversão, higiene mental ou lazer construtivo. Em alguns casos, esses benefícios podem estender-se à família do empregado. São exemplos: Grêmio ou clube; Áreas de lazer nos intervalos de trabalho; Música ambiente; Atividades esportivas; Passeios e excursões programadas; etc.

Ainda segundo o autor, os planos supletivos são aqueles benefícios e serviços que visam oferecer aos empregados, facilidades, utilidades e conveniências para melhorar a qualidade de vida do empregado. São exemplos: Transporte ou condução do empregado; Restaurante no local de trabalho; Estacionamento privativo dos empregados, etc.

De acordo com Marras (2001), há empresas que oferecem um plano básico de benefícios que, em geral, está composto por: refeitório ou ticket-refeição; plano Standard de assistência médica; seguro de vida em grupo; transporte subsidiado; cesta básica e transporte do pessoal. Para os funcionários e pessoas de

operações, o transporte pode ser oferecido na forma de linhas de ônibus especialmente fretados pela empresa para atender à distribuição geográfica do pessoal. O custo do transporte pode ser assumido pela empresa ou parcialmente repassado ao pessoal, através de preços subsidiados e descontados em folha. Outra opção mais simples e econômica é a concessão de vales-transportes.

As pessoas são atraídas e participam da organização não somente em função do cargo, do salário, das oportunidades, do clima organizacional, mas também em função de expectativas de serviços e benefícios sociais que poderão desfrutar. Sem os benefícios, o emprego seria muito diferente do que é. Os benefícios procuram trazer vantagens tanto para a organização como para o empregado, com extensões à comunidade.

### 3.6 A EVOLUÇÃO DOS BENEFÍCIOS MOTIVACIONAIS

Para Macambira (2013), os benefícios concedidos aos trabalhadores foi um marco conquistado no passado, com intuito de beneficiar a classe trabalhadora, e de melhorar a produtividade e qualidade de vida do trabalhador.

No Brasil, com o fim da escravidão em 1888, deu início as discussões trabalhistas entre os patrões e os empregados, mas apenas após a revolução de 1930, com Presidente da República da época Getúlio Vargas, criou o Ministério do Trabalho bem como a proteção dos direitos trabalhistas ganharam força.

Com a criação do Ministério do Trabalho, em meio a muitos protestos entre burguesia industrial e comercial, foi um fator importante para a posterior criação da CLT- Consolidação das Leis Trabalhistas, em 1º de maio de 1943, assinou o Decreto-Lei nº 5.452 e cria a CLT que surgiu para dar direção a relação entre patrões e empregados.

Macambira (2013), ainda salienta que começava assim um novo tempo para a classe trabalhadora ficando para trás um período de quase escravidão, pois a Consolidação das Leis Trabalhista agora garantia proteção social aos trabalhadores, no entanto a CLT não agradou a elite e as lideranças empresariais da época, por ela oferecer uma extensão aos direitos do trabalhador.

Ainda segundo o autor, a CLT também foi inserida na legislação brasileira, com o objetivo de regulamentar as relações individuais e coletivas de

trabalho. Foi nesse período que a classe trabalhista obteve muitos benefícios em relação à situação anterior a promulgação da CLT, os benefícios adquiridos foram: a implantação do salário-mínimo, jornada diária de 8 (oito) horas repouso semanal remunerado, proibição do trabalho para menores de 14 anos, remuneração dos dias feriados, intervalo para alimentação, férias, adicional de insalubridade, houve também nesse período uma evolução a classe trabalhadora feminina, pois os patrões não poderiam mais discriminar no emprego mulheres casadas e grávidas, elas ganharam o direito a ter licença maternidade e instabilidade no emprego depois de 10 (dez) anos trabalhados.

Macambira (2013) considera também que, com o passar dos anos os trabalhadores foram sendo reconhecidos pelas empresas, que começaram a conceder benefícios como forma de motivar seus empregados. Mas para chegar a esse atual momento trabalhista surge a necessidade de saber como surgiu essa revolução, em que os trabalhadores além de seus Direitos Trabalhistas garantidos por lei, podem desfrutar de benefícios concedidos pelas organizações, como forma de mantê-los motivados no desempenho de suas funções.

De acordo com Steers e Poter (1975apud CASADO, 2002), antes da revolução industrial a motivação humana apresentava forma de medo, de punição, e essa repreensão poderia ser física, financeira ou social, Mas após os trabalhadores terem seus direitos garantidos por lei, as organizações perceberam a necessidade de manter seus colaboradores motivados com benefícios, para o desempenho de suas funções.

Para Romualdo (2011), é inegável a importância da motivação nas organizações, pois o grau de desempenho dos colaboradores é determinado pelo que os motiva, pois se os gestores desejam melhorar os resultados de sua organização, precisam ter uma atenção especial ao nível de satisfação de seus colaboradores, direcionando os esforços para o alcance dos objetivos da organização.

Na visão de Silva (2013), as empresas estão buscando oferecer aos funcionários muitos benefícios com a finalidade de atingir seus objetivos. Esses benefícios constituem meios de que a organização dispõe para satisfazer necessidades humanas e são tão importantes, que o colaborador, ao analisar uma proposta de emprego, analisa o que a empresa oferece como benefício e os compara em relação aos que já recebe em sua organização, analisando a

viabilidade entre uma e outra. Por este motivo as organizações têm a necessidade da utilização dos benefícios como fator de prioridade para reter um bom colaborador, pois não muito tempo atrás, os benefícios estavam fortemente atrelados ao paternalismo existente que eram baseadas nas regras familiares, principalmente nas organizações em que as condições eram precárias.

Ainda segundo Silva (2013), os benefícios fazem parte dos atrativos das organizações como também a difícil tarefa de reter ou atrair talentos, dentre outros fatores, tudo isso para aumentar a produtividade e garantindo lugar no mercado.

Os benefícios, ainda segundo o autor, podem ser financiados, de maneira parcial ou em sua totalidade pela empresa, contudo, constituem meios indispensáveis na manutenção de força de trabalho dentro de um nível satisfatório de produtividade. Os benefícios incluem, entre outros: saúde e segurança, férias, pensões, planos de educação, descontos em produtos da companhia, prêmios por produção, etc.

Segundo Chiavenato, (2004. p.314) “os benefícios constituem o pagamento financeiros indiretos oferecidos aos funcionários.

Cabe então as organizações terem planos de benefícios para manter seus colaboradores motivados no desempenho de suas funções, pois as empresas podem e muito influenciar nesse quesito, e não apenas depender da motivação própria de cada funcionário, a respeito disso Chiavenato (1992, apud LEITE et al p.5. s.d), diz que a motivação é algo que está contido dentro das próprias pessoas, mas pode ser amplamente influenciada por fatores externos ao indivíduo ou pelo seu próprio trabalho na empresa.

Portanto as organizações estão ligadas diretamente em relação à motivação de seus colaboradores.

### **3.7 FORMAS DE BENEFÍCIOS MOTIVACIONAIS**

#### **3.7.1 Plano de carreira**

Segundo RH Portal (2015), o Plano de Carreira é considerado um plano estratégico para a empresa, que possibilita uma definição do potencial entre o indivíduo e a equipe, estabelecendo um tempo necessário para que os objetivos e

metas sejam alcançados. É importante que o plano de carreira seja de interesse tanto da organização como do colaborador, contribuindo para o desenvolvimento de ambos, devendo ser regulado conforme os princípios éticos, missão, visão e valores da organização.

De acordo com Marques (2012, n.p)

O plano de carreira funciona como um guia elaborado entre o funcionário e a empresa, onde o colaborador irá identificar o momento em que se encontram, quais são seus profissionais e quais passos são necessários para atingir seus sonhos. Tendo metas definidas, o colaborador saberá exatamente o que deverá fazer para alcançar seus objetivos, além de identificar quais posições ele pode conseguir dentro da empresa em que trabalha.

Para o Portal IBC (2012) um dos problemas que muitas empresas sofrem é a alta rotatividade de funcionários, pois, hoje em dia, não é apenas o salário que se torna um atrativo para os colaboradores. Cada vez mais as pessoas procuram por um ambiente que possibilite desenvolvimento contínuo. Ao ter um plano de carreira para seus funcionários, você garante a retenção de talentos e terá uma equipe motivada e que se empenha na busca por resultados. Dessa maneira, seus colaboradores estarão alinhados com o crescimento da empresa e não precisarão buscar por oportunidades em outros lugares.

Manter a rotatividade de funcionários baixa também garante economias, pois a corporação não precisará gastar com admissões e demissões. Outra vantagem é que você estará bem alinhado com sua equipe, uma vez que você entende quais são seus objetivos e saberá que estarão dispostos a fazer o que é necessário para alcançá-los.

### 3.7.2 Reconhecimento profissional

Segundo o Portal da Educação (2014), o ser humano é movido desde a antiguidade por estímulos, sejam eles sensoriais ou psicológicos. Sensações de satisfação mediante estímulos físicos são tão importantes para o indivíduo, quanto estímulos provenientes de emoções ou sentimentos como, por exemplo, o amor, alegria, felicidade entre outros. O reconhecimento do colaborador no ambiente de trabalho traz uma série de reações que de maneira geral são benéficas tanto à organização quanto funcionário, o reconhecimento do trabalho do

colaborador, seja através de promoção ou de um elogio é fundamental no processo de encorajamento do trabalhador com a sua função, além de despertar um desejo constante de melhora.

O reconhecimento profissional motiva o colaborador a desempenhar suas funções com mais eficiência e prazer naquilo que ele está fazendo, onde gera benefícios tanto para a empresa como para o funcionário.

De acordo com Bergamini (1999, p.23, apud ALMEIDA, 2012, p.27):

É preciso que os gestores compreendam que não se trata somente de fiscalizar a execução do trabalho, é preciso também aprender a elogiar o trabalho de seus colaboradores quando necessário, como forma de motivá-los e também reconhecer que o trabalho que eles desempenham para a organização é importante.

Segundo Stefanini (2007, apud ALMEIDA, 2012), as pessoas sentem-se reconhecidas profissionalmente quando têm seu trabalho reconhecido por seus superiores, fazendo com que o ambiente organizacional fique mais produtivo e agradável para todos. Portanto, o reconhecimento profissional não vem somente através de remuneração, mas também através de atitudes dos gestores, que muito podem colaborar para que os profissionais sintam-se motivados e reconhecidos.

### 3.7.3 Vale alimentação

De acordo com o *site* O Nacional (2013), o vale alimentação destina-se para compras realizadas em supermercados. São as convenções coletivas que indicam o valor mínimo do benefício a ser dado para o trabalhador.

A alimentação, diferentemente do vale-transporte, não é uma obrigação legal imposta ao empregador, ou seja, não há lei que estabeleça que o empregador deva fornecer refeição ao empregado.

Assim, o vale alimentação, não é uma obrigação do empregador para com os seus funcionários, mas é uma forma de fazer com que eles na hora de analisar os benefícios que a empresa lhe oferece, isto será mais um ponto positivo para poder participar do processo de seleção.

### 3.7.4 Clima organizacional

O Clima Organizacional está diretamente ligado à maneira como o colaborador percebe a organização com a sua cultura, suas normas, seus usos e costumes, ou seja, é um conjunto de valores, atitudes e padrões de comportamento, formais e informais, existentes em uma organização.

A seguir mais algumas definições de clima organizacional:

O termo clima organizacional refere-se especificamente às propriedades motivacionais do ambiente organizacional, ou seja, àqueles aspectos do ambiente que levam à provocação de diferentes espécies de motivação: é o sumário do padrão total de experiências e valores de incentivos que existem em dado conjunto organizacional (CHIAVENATO, 2006, p.125).

O clima organizacional, conforme citado acima, refere-se às propriedades motivacionais do ambiente organizacional, ou seja, se a organização oferece benefícios para que o clima organizacional se torne mais harmônico, o ambiente de trabalho passa a ter mais eficácia tanto na produtividade como no convívio entre os colaboradores.

O clima organizacional é um fenômeno resultante da interação dos elementos da cultura. O clima é mais perceptível do que suas fontes causais, comparando-se a um “perfume”, pois se percebe o seu efeito sem conhecer os ingredientes, embora às vezes seja possível identificar alguns deles (LUZ, 2003, p.11).

O autor se refere ao clima organizacional como uma metáfora, utilizando do termo “perfume”, onde nos remete que o clima organizacional são culturas de cada organização, que através do perfume (clima) podemos identificar os pontos fortes e fracos de cada uma.

Chiavenato (1987, p.53, apud ANJOS, 2008, p. 18) aborda o clima de uma forma mais ampla:

O clima organizacional depende das condições econômicas da empresa, da estrutura organizacional, da cultura organizacional, das oportunidades de participação pessoal, do significado do trabalho, da escolha da equipe, do preparo e treinamento da equipe, do estilo de liderança, da avaliação e remuneração da equipe etc.

Para o autor, o clima organizacional depende de vários fatores, porém o primordial seria o início de uma contratação, na hora de reter talentos, ou seja, na fase de recrutamento e seleção de cada candidato, pois é a partir desta fase que a organização irá preparar um bom colaborador para com a sua organização e junto com o preparo de um bom colaborador, Chiavenato ainda salienta uma organização preparada para as mudanças de condições econômicas, estruturas e culturas das organizações.

Segundo Bergamini e Coda (1997, p. 99 apud ANJOS, 2008, p.19):

O clima organizacional reflete uma tendência ou inclinação a respeito de até que ponto as necessidades da organização e das pessoas que dela fazem parte estariam efetivamente sendo atendidas, sendo esse aspecto um dos indicadores da eficácia organizacional.

Os autores relatam sobre a eficácia das organizações, em relação aos climas dentro do ponto das necessidades tanto da organização como dos colaboradores, onde eles nos referem, até que ponto as necessidades estão sendo atendidas, pois muitas vezes a necessidade é para um, mas para outro não, é necessário haver um planejamento da organização como um tanto para satisfazer todas as necessidades que estiver ao alcance da organização para cada colaborador e com isso, tornar um clima organizacional mais harmonioso e eficaz.

Segundo Chiavenato (1992, p.49 apud ANJOS, 2008, p. 20):

Cultura organizacional significa o modo de vida, o sistema de crenças e valores sociais, a forma aceita de interação e de relacionamento que caracterizam cada organização. A cultura organizacional condiciona e determina as normas de comportamento das pessoas dentro de cada empresa. É a maneira de ser de cada empresa e de seus participantes.

Para o Portal da Educação (2008), o Clima Organizacional é uma forma de mapear o ambiente interno e externo da empresa para assim atacar efetivamente os principais focos de problemas e melhorar o ambiente de trabalho. É a visão que os colaboradores (funcionários) têm da empresa, através de práticas, políticas, estrutura, processos e sistemas. É de comprometimento da direção da empresa determinar, com o auxílio de especialistas na área de comportamento e relacionamento social, além de técnicos da área de recursos humanos, um resultado padrão ideal da satisfação de seus colaboradores.

O clima organizacional representa as normas informais e não-escritas que direciona o comportamento dos membros de uma organização no dia-a-dia e que orienta ações para o alcance dos objetivos organizacionais.

### 3.7.5 Jornada de trabalho flexível

De acordo com o Weber (2010), na jornada flexível, denominada de *flex time*, usada nos países de língua inglesa, o trabalhador faz seu horário diário, havendo um limite semanal ou anual que deve ser cumprido. Dessa forma, o empregado pode chegar e sair cedo num dia e noutro chegar mais tarde e sair também mais tarde.

Algumas empresas já adotam a filosofia de que, em determinados momentos, é muito mais vantagem deixar o colaborador resolver seu problema pessoal o mais rápido possível. Assim ele poderá ficar tranqüilo e desempenhar sua tarefa com rendimento satisfatório e o benefício que permite isto é o horário flexível. O horário flexível reflete diretamente na qualidade de vida das pessoas, pois os profissionais podem resolver problemas pessoais e evitar, com isso, estresse diário.

Segundo o Portal Jurídico (2015, apud ALBUQUERQUE, 2015, n.p) “o tempo em que o empregado permanece mesmo trabalhar, à disposição do empregador e quando, em casos especiais, manda computar como jornada de trabalho o tempo em que o empregado se locomove para atingir o local de trabalho”.

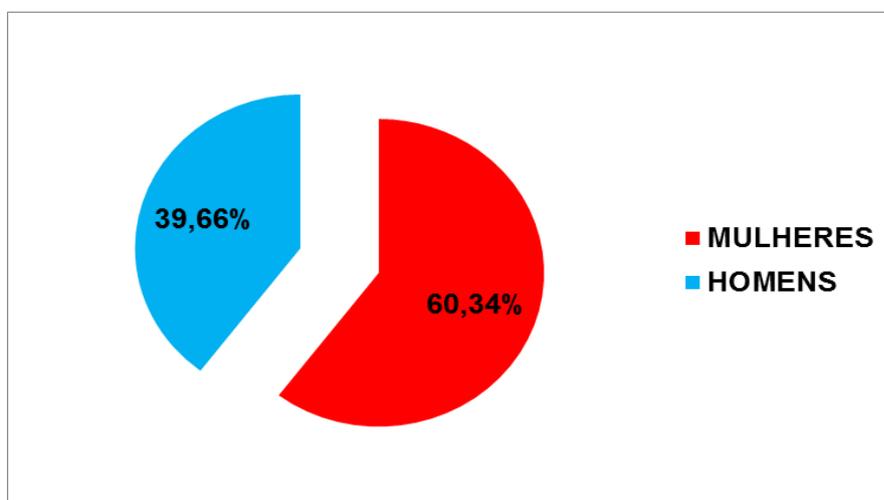
Conforme Nascimento (2001, apud ALMEIDA, 2010 p. 46), a flexibilidade da jornada de trabalho se refere a todo um conjunto de mudanças, quanto às normas trabalhistas e as formas de prestação de serviços ou tarefas e apenas nos aspectos relacionados ao aumento de autonomia do trabalhador, quanto à escolha dos horários em que trabalhará e os em que não trabalhará, ou seja, respeitadas as regras de horário flexível adotadas pela empresa em que o trabalhador cumpre o seu trabalho.

#### 4. ANÁLISE DE DADOS

No dia 01 setembro de 2016, foi realizada uma pesquisa através de questionários de múltipla escolha, com os alunos dos cursos técnicos de gestão do período noturno da Escola Técnica Professor Massuyuki Kawano, da cidade de Tupã- SP, com objetivo demonstrar a importância dos benefícios concedidos pela organização para motivação dos colaboradores, e os fatores motivacionais.

Na pesquisa foram entrevistadas cento e setenta e quatro (174) pessoas ativas no mercado de trabalho, sendo cento e cinco (105) mulheres e sessenta e nove (69) homens, cuja proporção pode ser observada no gráfico abaixo.

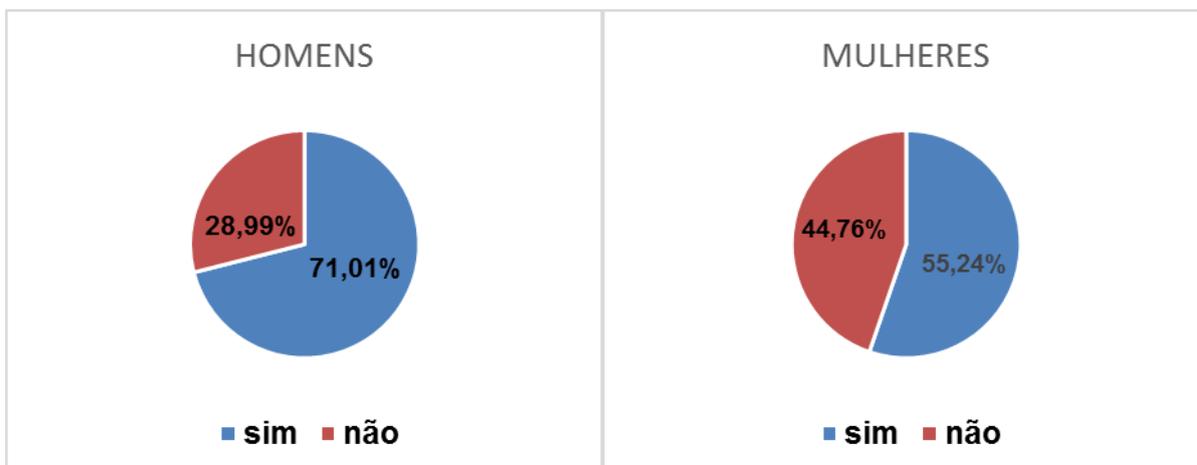
**Gráfico 01** - Comparativo homens e mulheres



**Fonte:** Elaborados pelos autores (2016)

A análise dos dados da pesquisa vai ser demonstrada através de gráficos comparativos por gêneros homens e mulheres.

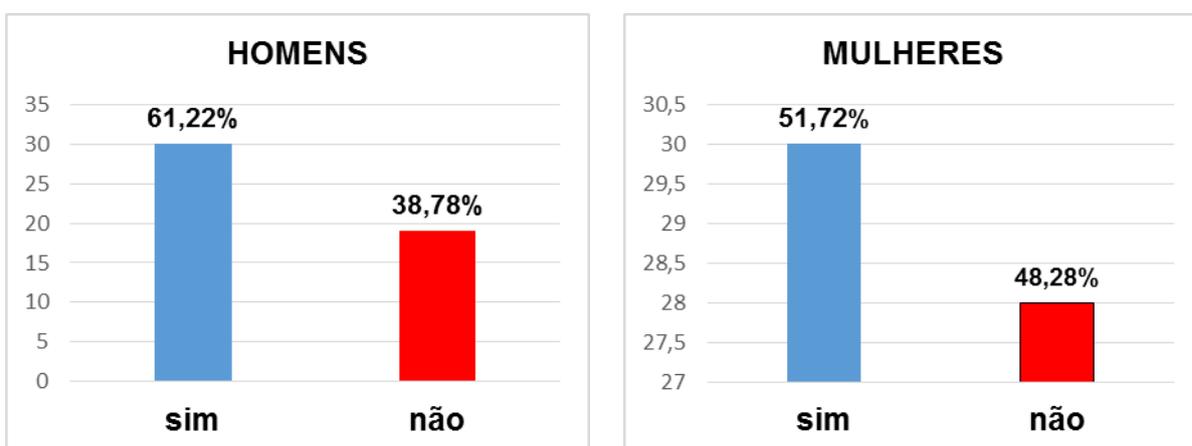
No gráfico 02, pode-se observar a proporção entre homens e mulheres que estão ativos no mercado de trabalho.

**Gráfico 02 - Homens e Mulheres no mercado de trabalho**

**Fonte:** Elaborados pelos autores (2016)

Como pode ser observado no gráfico 02, a proporção de homens ativos no mercado de trabalho é de 71,01%, bem maior do que as mulheres, cuja proporção é de 55,24%. Pode-se observar então que há mais mulheres desempregadas do que os homens.

Os entrevistados que estão ativos no mercado de trabalho foram questionados, se a empresa onde trabalham concede algum benefício aos seus colaboradores, como pode ser observado no gráfico 03 que analisa entre homens e mulheres a concessão dos benefícios pelas empresas onde trabalham.

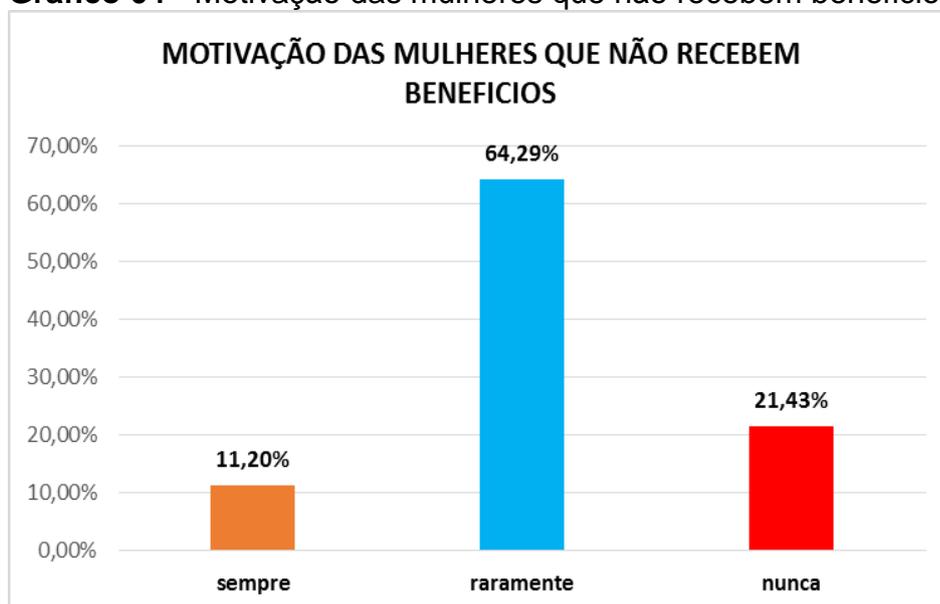
**Gráfico 03 - Concessão de benefícios concedidos pelas empresas dos entrevistados**

**Fonte:** Elaborados pelos autores (2016)

O gráfico acima demonstra que são concedidos mais benefícios aos homens do que para as mulheres. Ao analisar o gráfico das mulheres, a diferença entre as que recebem para as que não recebem nenhum tipo de benefício é apenas de 3,44% de diferença, enquanto que com os homens diferença é de 22,44% entre os que recebem e os que não recebem nenhum tipo de benefícios.

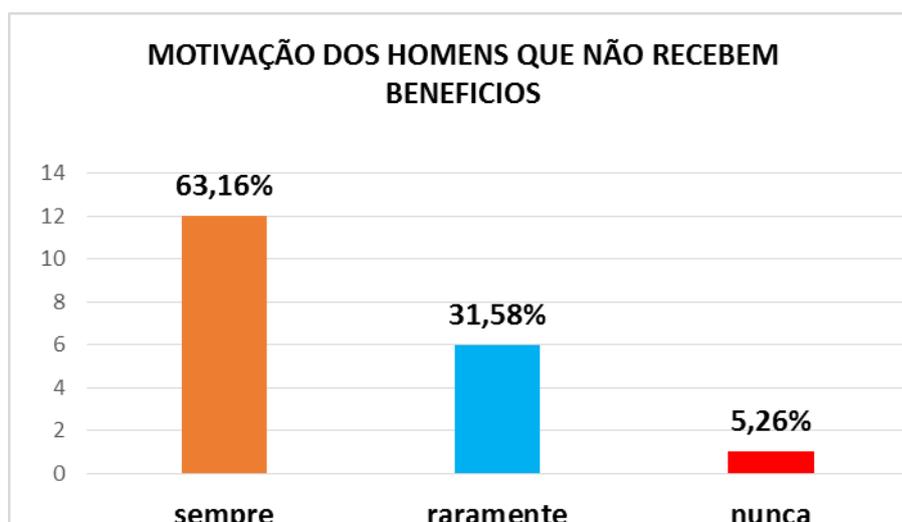
Os entrevistados que não recebem benefícios, foram questionados sobre como está a sua motivação no trabalho, e nos gráficos 04 e 05 será feita a comparação da motivação das mulheres e homens que não recebem benefícios.

**Gráfico 04 - Motivação das mulheres que não recebem benefícios**



**Fonte:** Elaborados pelos autores (2016)

Como pode ser observado no gráfico acima, 64,29% das mulheres que não recebem nenhum tipo de benefício raramente estão motivadas, e 21,43% nunca estão motivadas. Isso demonstra que precisam de algum estímulo para se sentirem motivadas.

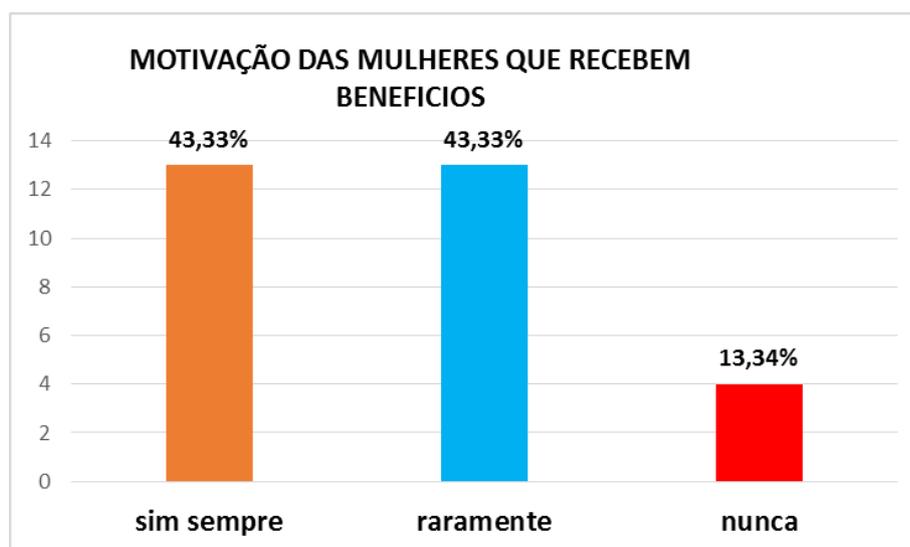
**Grafico 05 - Motivação dos homens que recebem benefícios**

Fonte: Elaborados pelos autores (2016)

Já o gráfico 05 mostra que entre os homens que não recebem nenhum tipo de benefícios, 63,16% estão motivados mesmo não usufruindo de nenhum benefício, e 31,58% raramente motivados.

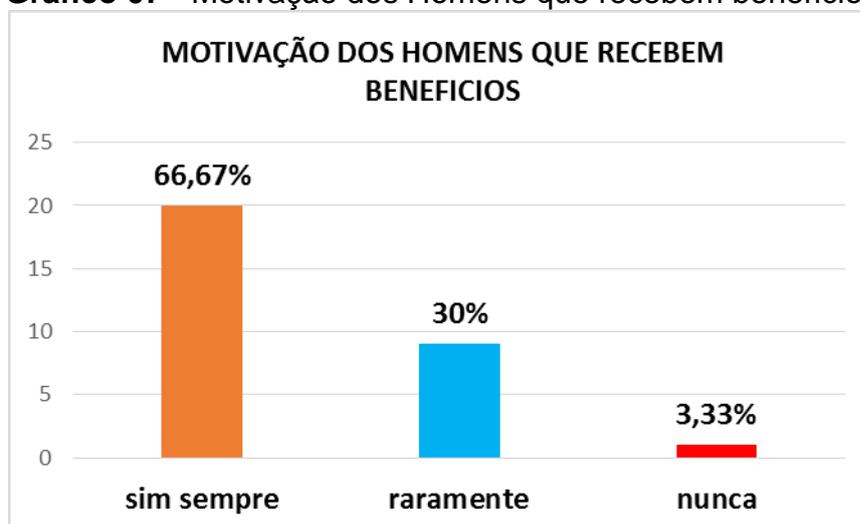
Como pode ser observado nos gráficos acima, os homens que não recebem nenhum tipo de benefícios em comparação com as mulheres estão mais motivados, porém tal fato pode estar associado a sua maior participação no mercado de trabalho. Pode-se observar também que 64,29% das mulheres e 31,58% dos homens que não recebem nenhum tipo de benefício, raramente sentem-se motivados, fato esse que acaba prejudicando sua produtividade e afetando de maneira negativa a lucratividade das empresas.

Já as pessoas entrevistadas que recebem benefícios, foram questionados sobre sua motivação no trabalho, cujo resultado do grau de motivação entre homens e mulheres pode ser observado nos gráficos 06 e 07 abaixo.

**Gráfico 06 - Motivação das mulheres que recebem benefícios**

Fonte: Elaborados pelos autores (2016)

No gráfico 06 pode-se observar um equilíbrio entre o grau de motivação das mulheres que recebem algum tipo de benefício, onde 43,33% estão sempre motivadas e 43,33% raramente sentem-se motivadas.

**Gráfico 07 - Motivação dos Homens que recebem benefícios**

Fonte: Elaborados pelos autores (2016)

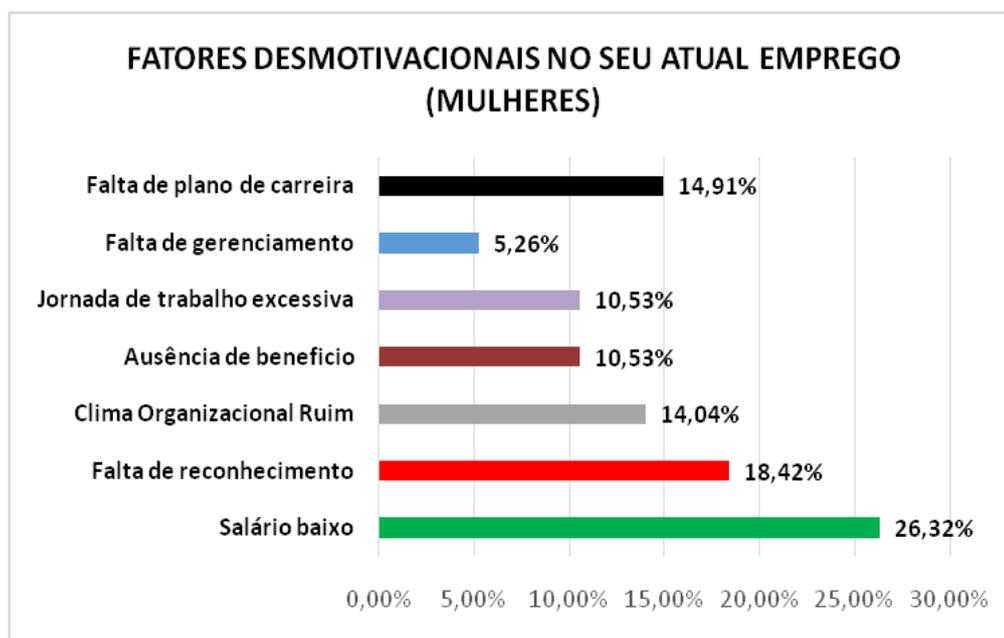
Já no gráfico 07, pode-se observar que 66,67% dos homens que recebem benefícios estão sempre motivados contra 30% deles raramente estão motivados.

Através dos gráficos acima pode ser observado que, tanto os homens como as mulheres que recebem benefícios sentem-se mais motivados

durante a realização do trabalho, e em consequência para a empresa esses funcionários vão produzir mais e trazer mais rentabilidade para empresa.

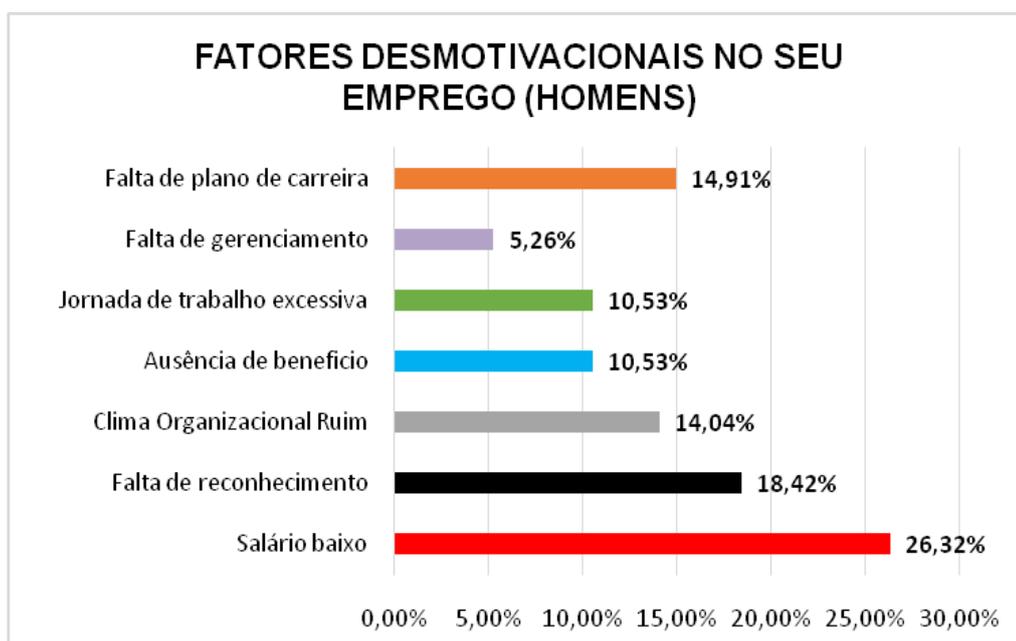
Na pesquisa, abordamos também quais seriam os fatores desmotivacionais para homens e mulheres nos seus atuais empregos, e a análise entre homens e mulheres pode ser observada nos gráficos abaixo.

**Gráfico 08** - Fatores desmotivacionais entre as mulheres



**Fonte:** Elaborados pelos autores (2016)

O gráfico 08, demonstra que os fatores que mais causam desmotivação nas mulheres em seus atuais empregos é o salário baixo, 26,32%, seguido da falta de reconhecimento com 18,42%, e a falta de um plano de carreira com 14,91%.

**Gráfico 09** - Fatores desmotivacionais entre os homens

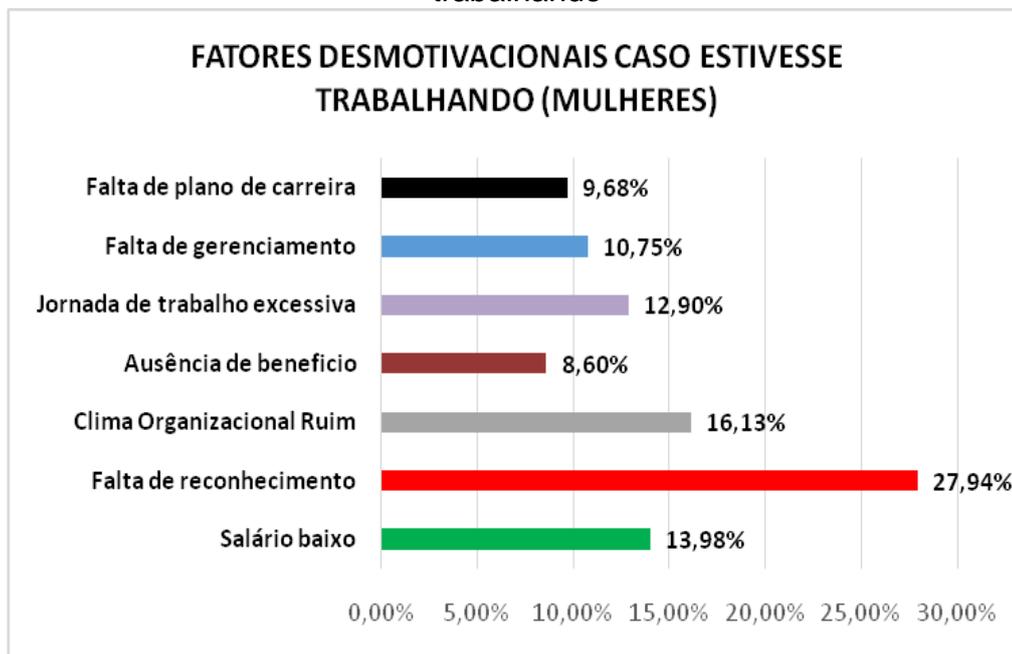
**Fonte:** Elaborados pelos autores (2016)

Já o gráfico 09, demonstra que os fatores que mais desmotivam os homens em seus atuais empregos são, 26,23% salário baixo, seguido de 18,42% falta de reconhecimento, 14,91% falta de plano de carreira e com 14,04% clima organizacional ruim.

Nos gráficos 08 e 09, pode-se observar que tanto para homens como para mulheres em seus atuais empregos, os principais fatores desmotivacionais são salário baixo, falta de reconhecimento e a falta de plano carreira.

Os entrevistados que não estão atuantes no mercado de trabalho também foram questionados sobre quais seriam os fatores demotivacionais em sua visão, cujo resultado entre homens e mulheres pode ser observado abaixo.

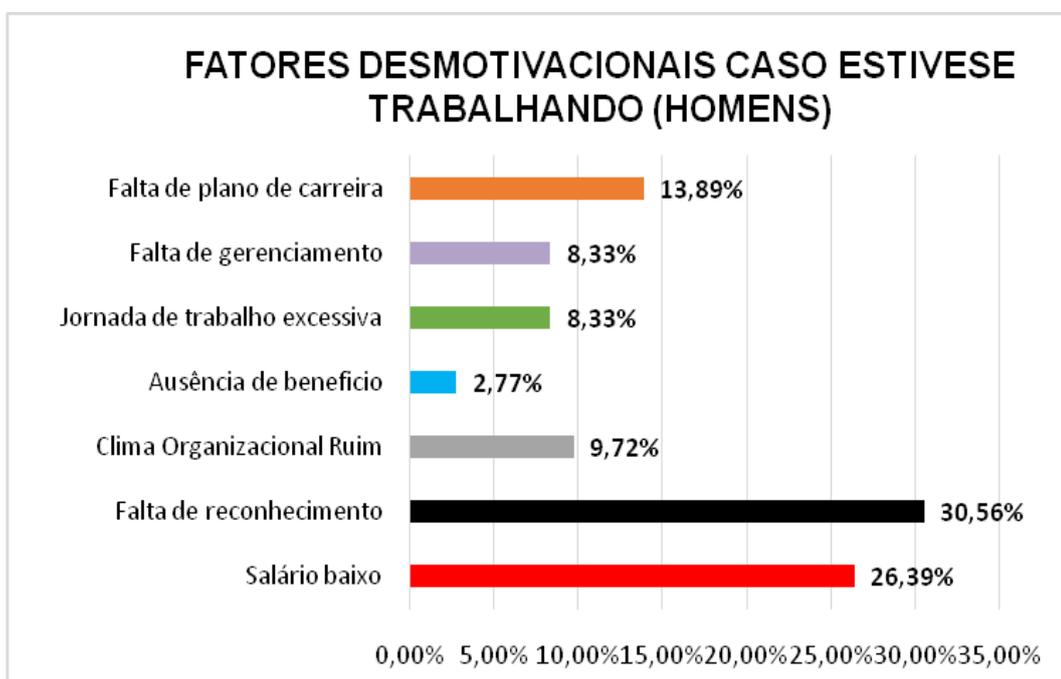
**Gráfico 10 - Fatores desmotivacionais entre as mulheres caso estivessem trabalhando**



**Fonte:** Elaborados pelos autores (2016)

O gráfico acima demonstra que, para as mulheres que não estão no mercado de trabalho, o fator desmotivacional seria a falta de reconhecimento, com 27,94%, seguido do fator clima organizacional ruim, com 16,13% e salário baixo, com 13,98%.

**Gráfico 11 - Fatores desmotivacionais entre os homens caso estivessem trabalhando**

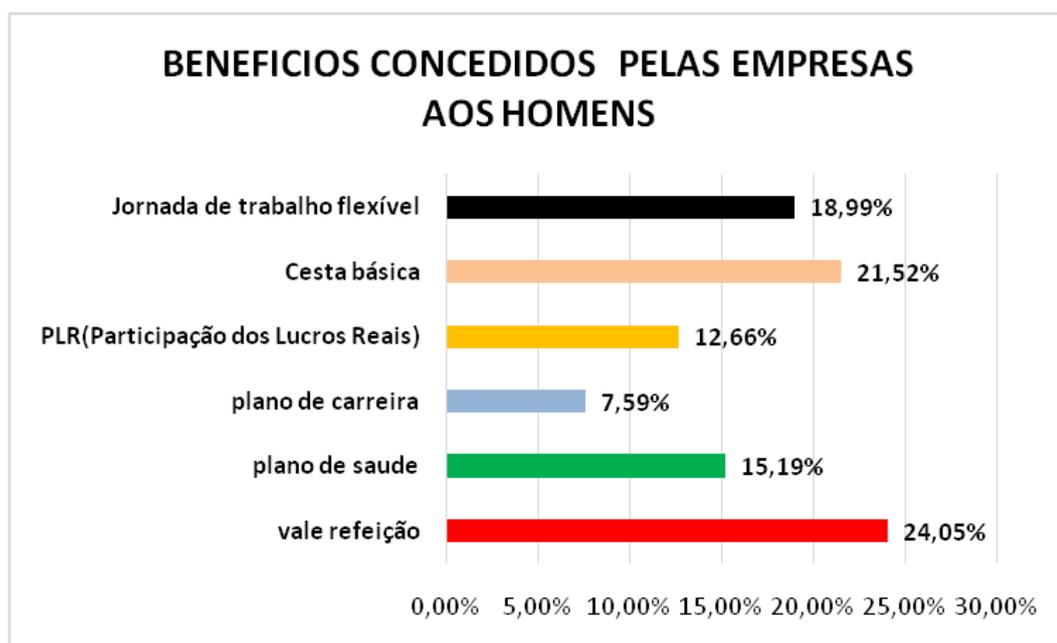


**Fonte:** Elaborados pelos autores (2016)

O gráfico 11 demonstra que, para os homens que não estão no mercado de trabalho os fatores desmotivacionais seriam com 30,56% a falta de reconhecimento seguido de 26,39% com o salário baixo e 13,89% com a falta de plano de carreira.

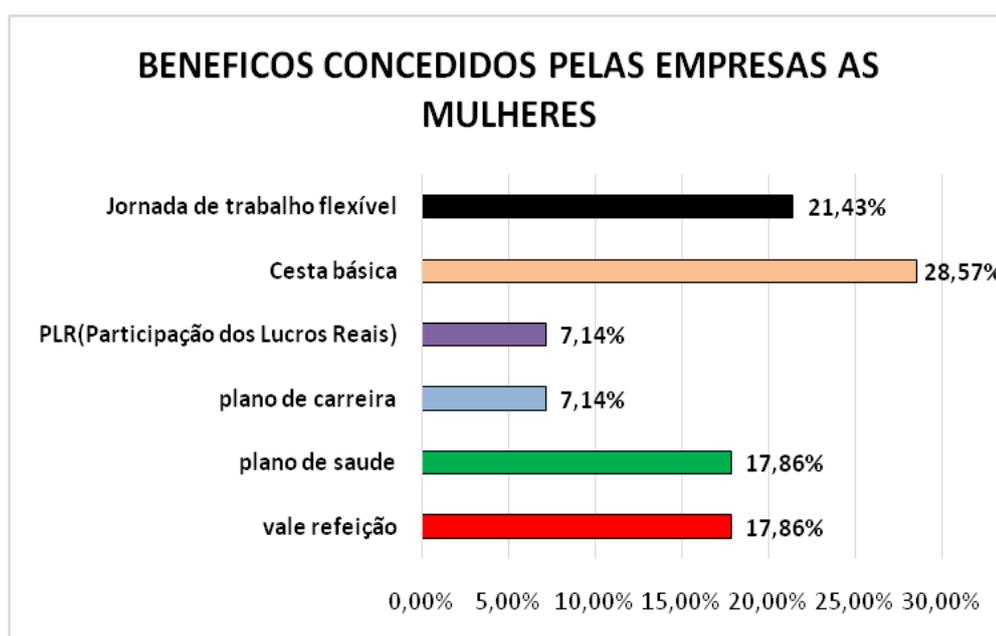
Com base na análise dos gráficos 10 e 11, pode-se observar que tanto os homens como as mulheres que não estão no mercado de trabalho consideram como principais fatores desmotivacionais, em seqüência, a falta de reconhecimento profissional, o salário baixo, a falta de plano de carreira e o clima organizacional.

Na pesquisa, buscou-se identificar também sobre quais seriam os atuais benefícios concedidos aos entrevistados pelas empresas onde trabalham, e os resultados obtidos entre homens e mulheres podem ser observados nos gráficos abaixo:

**Gráfico 12 - Benefícios concedidos aos Homens**

**Fonte:** Elaborados pelos autores (2016)

O gráfico 12, mostra que os benefícios concedidos aos homens pelas empresas onde trabalham são, vale refeição com 24,05% das respostas obtidas, cesta básica com 21,52% e a jornada de trabalho flexível com 18,99%.

**Gráfico 13 - Benefícios concedidos as Mulheres**

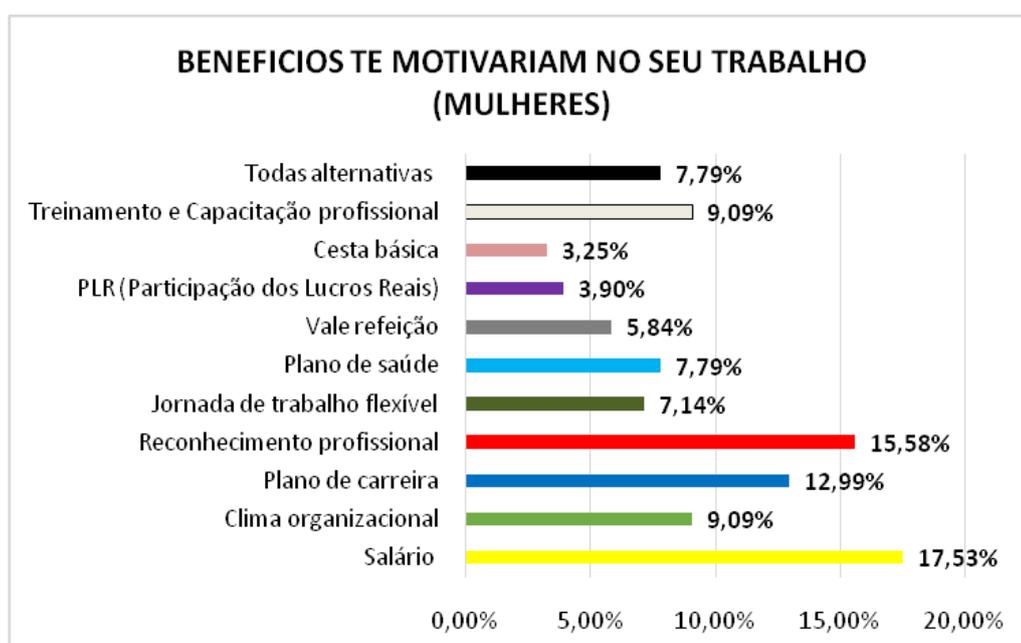
**Fonte:** Elaborados pelos autores (2016)

O gráfico 13 demonstra que os benefícios concedidos para as mulheres em seus atuais empregos são, cesta básica com 28,57% das respostas, seguido da jornada de trabalho flexível com 21,43%, e plano de saúde e vale refeição com 17,76% das respostas obtidas cada um.

Como pode ser observado nos gráficos 12 e 13 os benefícios concedidos aos entrevistados em seus atuais empregos, são respectivamente, vale refeição, cesta básica, jornada de trabalho flexível e plano de saúde.

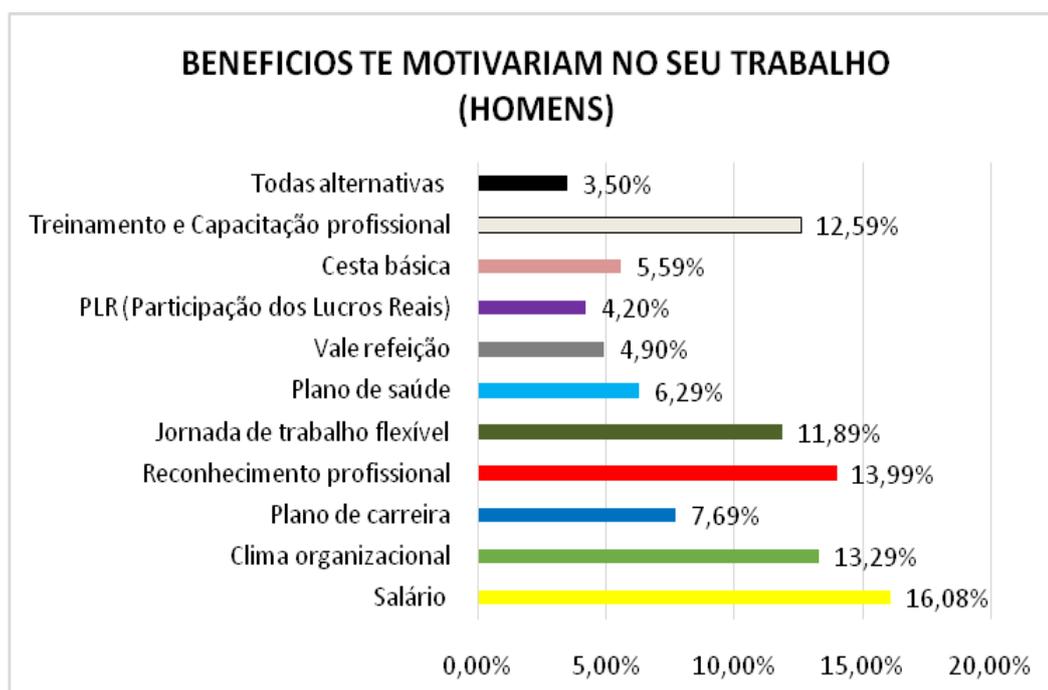
Na pesquisa os entrevistados foram questionados também sobre quais seriam os principais benefícios que os motivariam em seus atuais empregos, e as respostas obtidas entre homens e mulheres são demonstradas nos gráficos abaixo.

**Gráfico 14 - Benefícios Motivacional Mulheres**



**Fonte:** Elaborados pelos autores (2016)

Para mulheres que atualmente trabalham, o gráfico 14 mostra que os benefícios que mais as motivariam seria o salário com 17,53%, seguido de reconhecimento profissional com 15,58%, e o plano de carreira com 12,99 das respostas.

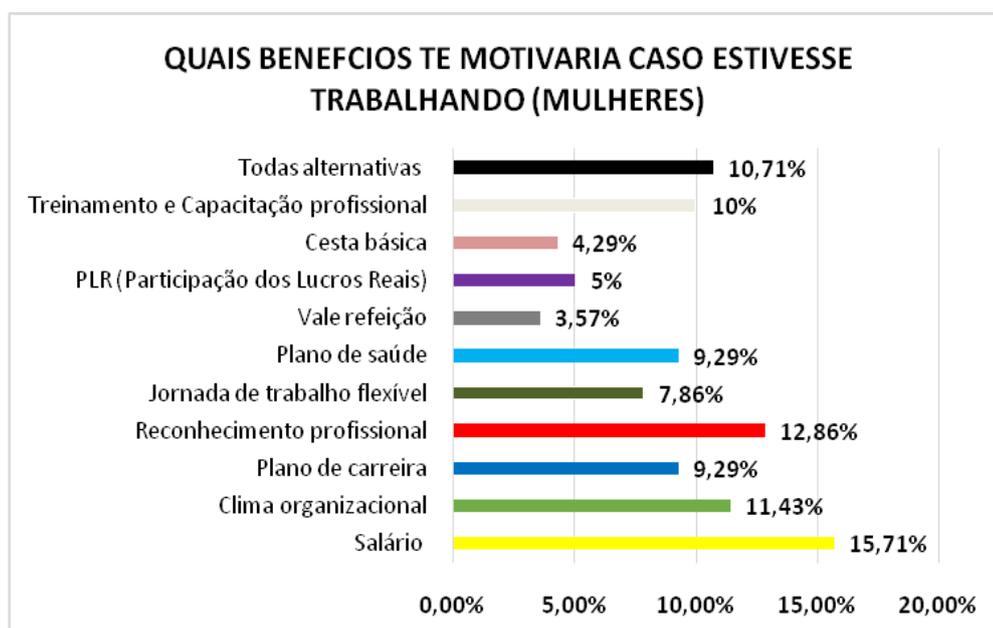
**Gráfico 15 - Benefícios Motivacional Homens**

**Fonte:** Elaborados pelos autores (2016)

Para homens que atualmente trabalham, o gráfico 15 mostra que os benefícios que mais os motivariam seria o salário com 16,08%, seguido de reconhecimento profissional com 13,99%, e o clima organizacional com 13,29% das respostas obtidas.

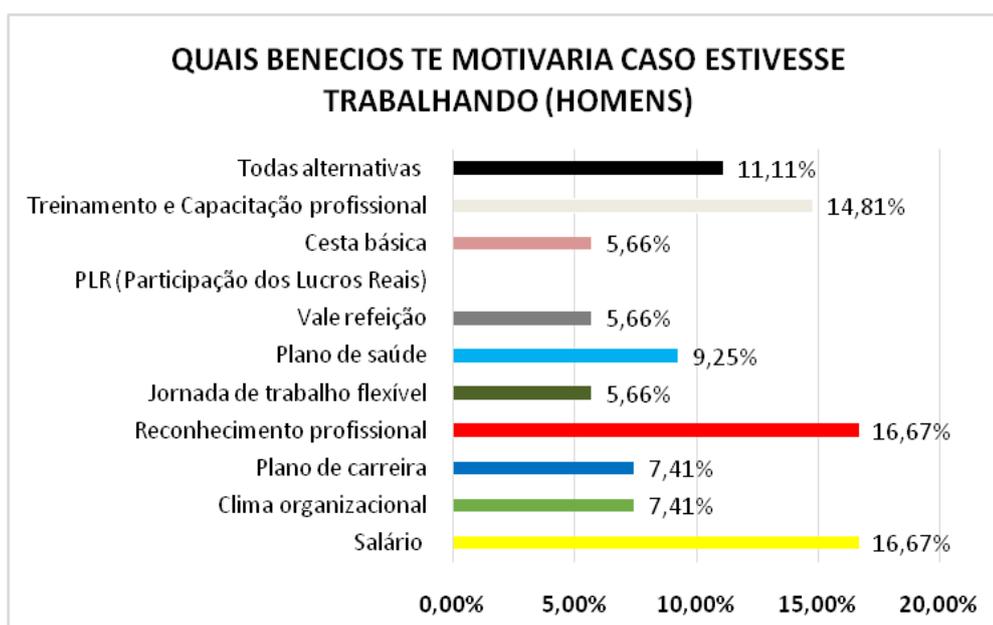
Como pode ser observado, tanto os homens como as mulheres consideram os seguintes benefícios como cruciais para sua fonte de motivação: o salário, o reconhecimento profissional, o plano de carreira e o clima organizacional.

Assim como questionado sobre quais benefícios os profissionais ativos no mercado consideram como fonte de motivação, o mesmo questionamento foi feito aos profissionais que não estão no mercado de trabalho atualmente, mas que seriam fontes de motivação caso estivessem trabalhando. Os resultados obtidos entre homens e mulheres podem ser observados nos gráficos abaixo.

**Gráfico 16 - Benefícios Motivacional Mulheres**

**Fonte:** Elaborados pelos autores (2016)

Para as mulheres que atualmente estão fora do mercado de trabalho o gráfico 16, mostra que os benefícios que mais as motivariam seriam: o salário com 15,71%, seguido de reconhecimento profissional com 12,86% e o clima organizacional com 11,43% das respostas obtidas.

**Gráfico 17 - Benefícios Motivacional Homens**

**Fonte:** Elaborados pelos autores (2016)

Já para os homens que atualmente estão fora do mercado de trabalho o gráfico 17 mostra que os benefícios que mais os motivariam seria: o salário e o reconhecimento profissional com 16,67% cada um respectivamente, seguido de treinamento e capacitação profissional com 14,81%.

Como pode ser observado, os gráficos 16 e 17 demonstram que para homens e mulheres que não estão no mercado de trabalho, os fatores que proporcionariam motivação a ambos seria o salário, o reconhecimento profissional e o treinamento e capacitação profissional.

Por meio da pesquisa aplicada pode-se observar que tanto para os entrevistados ativos no mercado de trabalho como para aqueles que ainda não estão os fatores fontes de motivação seriam, além do salário, o reconhecimento profissional. Dessa maneira, para que a motivação aconteça é fundamental que os responsáveis pelas empresas junto com os profissionais da área de Recursos Humanos criem estratégias referentes a planos de carreira, treinamento e capacitação de seus profissionais, bem como a sua valorização profissional.

Foi possível identificar também que, tanto homens como mulheres que recebem algum tipo de benefício sentem-se mais motivados em vista dos que não recebem nenhum tipo de benefícios. Assim, por meio dos resultados obtidos pode-se observar que a motivação é fator primordial dentro das organizações para que o funcionário seja mais produtivo.

Através da pesquisa foi possível observar também que motivar um colaborador não é apenas aumentar o salário, mas sim adotar medidas motivacionais, que englobam medidas como um curso de capacitação e a oportunidade de crescimento dentro da organização. Assim, para motivar o colaborador é necessário identificar suas necessidades e adequá-las as possibilidades da empresa, visto que em muitas situações para que a motivação ocorra não são necessários altos investimentos, e sim apenas medidas simples como o reconhecimento do colaborador.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A motivação é um elemento importante no processo organizacional, pois é uma fonte manancial de produtividade, já que o empregado motivado torna-se mais eficiente, desenvolvendo melhor as suas funções, zelando pelos bens da empresa, tendo vontade de crescer profissionalmente e demonstrar as suas habilidades para a organização.

Através da realização deste trabalho percebemos que a motivação extrínseca tem um grande potencial para fazer com que os colaboradores sintam-se motivados em seu ambiente de trabalho. Constatamos também que os empregados motivados procuram desenvolver suas atividades e esforçam-se em serem inovadores, em geral executam um bom trabalho devido à satisfação que sentem ao fazer isso.

Através da pesquisa aplicada foi possível identificar que os colaboradores que recebem algum tipo de benefício são mais motivados do que os que não recebem, ficando explícita assim a importância motivacional que há para o colaborador que recebe algum tipo de benefício, diante disso, cabe as organizações serem conscientes dessa importância e trabalhar em prol de seus empregados para mantê-los motivados.

A gestão da motivação deve ser uma ação estratégica das empresas, já que a motivação dos colaboradores representa um impacto para o sucesso das mesmas. Nesse sentido, trabalhar a motivação permite as organizações identificar as percepções de seus colaboradores sobre diferentes aspectos que influenciam o seu bem-estar no trabalho, como também o aperfeiçoamento contínuo da qualidade do ambiente de trabalho e conseqüentemente o clima organizacional. Permite, ainda, identificar oportunidades de melhoria da qualidade de produtos e serviços, da produtividade, da responsabilidade dos funcionários com os resultados da empresa, e, por conseguinte, aumentar a própria rentabilidade das organizações.

Concluimos que é relevante que as empresas adotem o uso dos benefícios sociais, mesmo que em pequeno número, pois isso resultará em motivação e qualidade de vida para os empregados e, conseqüentemente se refletirá na excelência do serviço prestado, produzindo assim, excelentes resultados.

## REFERENCIAS

ALBUQUERQUE, Lorena Carneiro Vaz de Carvalho. **Jornada de trabalho:** conceito, legislação aplicável, indisponibilidade, horas noturnas, diurnas, extras, limitações legais e particularidades desse instituto. Conteúdo Jurídico, Brasília-DF: 05 out. 2015. Disponível em: <<http://www.conteudojuridico.com.br/?artigos&ver=2.54493&seo=1>>. Acesso em: 29 ago. 2016.

ALMEIDA, Maria Irany Bezerra Carvalho, **Benefícios Sociais como ferramentas de motivação do empregado.** Disponível em: <<http://www.faculdadescearenses.edu.br/biblioteca/TCC/CCO/BENEFICIOS%20SO CIAIS%20COMO%20FERRAMENTAS%20DE%20MOTIVACAO%20DO%20EMPREGADO.pdf>> Acesso em: 29 ago. 2016

ANJOS, Calina Alves dos. **O clima organizacional e a sua importância no desempenho das equipes de trabalho:** Um estudo de caso no Centro de Atenção Psicossocial de Camacan. UNIVERSIDADE ESTADUAL DE SANTA CRUZ – UESC 2008. Disponível em: <[http://www.uesc.br/cursos/graduacao/bacharelado/administracao/monografias/caliana\\_alves.pdf](http://www.uesc.br/cursos/graduacao/bacharelado/administracao/monografias/caliana_alves.pdf)>. Acesso em: 10 Set.2016.

ANOCHI, Carolina Barreto. **Motivação no ambiente de trabalho.** Trabalho conclusão de curso. Pindamonhangaba-SP. FAPI Faculdade de Pindamonhangaba, p 1-29, 2013. Disponível em: <<http://177.107.89.34:8080/jspui/bitstream/123456789/192/1/CarolinaANOCHI.pdf>>. Acesso em: 10 Set. 2016.

ARAÚJO, Geraldino Carneiro; DIAS, Edilaine Mendes. **Estudo sobre os Processos de Recrutamento e Seleção em Agroindústrias: uma análise em dois estudos de casos.** Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural. Rio Branco- AC, 2008. disponível em: <<http://www.sober.org.br/palestra/9/833.pdf>> Acesso em 25 ago. 2016

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações.** São Paulo: Atlas, 1999. Disponível em: <<http://www.faculdadescearenses.edu.br/biblioteca/TCC/CCO/BENEFICIOS%20SO CIAIS%20COMO%20FERRAMENTAS%20DE%20MOTIVACAO%20DO%20EMPREGADO.pdf>> Acesso em: 23 Ago. 2016.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997. Disponível em: <[http://www.uesc.br/cursos/graduacao/bacharelado/administracao/monografias/caliana\\_alves.pdf](http://www.uesc.br/cursos/graduacao/bacharelado/administracao/monografias/caliana_alves.pdf)> Acesso em: 29 Ago. 2016

BUENO, Marcos. **As teorias de Motivação Humana e sua contribuição para a empresa humanizada**. Revista do Centro de Ensino Superior de Catalão - CESUC - Ano IV - nº 06 - 1º Semestre - 2002. Disponível em: <[http://tupi.fisica.ufmg.br/michel/docs/Artigos\\_e\\_textos/Motivacao/009%20-%20As%20teorias%20de%20motiva%E7%E3o%20humana%20e%20sua%20contri%20bui%E7%E3o%20para%20a%20empresa%20humanizada.pdf](http://tupi.fisica.ufmg.br/michel/docs/Artigos_e_textos/Motivacao/009%20-%20As%20teorias%20de%20motiva%E7%E3o%20humana%20e%20sua%20contri%20bui%E7%E3o%20para%20a%20empresa%20humanizada.pdf)>. Acesso em: 15 Set. 2016.

CAETANO, António; VALA, Jorge. **Gestão de Recursos Humanos: Contextos, Processos e Técnicas**. Edição: 2ª. Publicação: Lisboa: RH Editora.

CASADO, Tânia et. al. **As pessoas na organização**. 10. Ed. São Paulo: Gente, 2002. Disponível em: <[http://www.convibra.com.br/upload/paper/2014/34/2014\\_34\\_8734.pdf](http://www.convibra.com.br/upload/paper/2014/34/2014_34_8734.pdf)> Acesso em: 09 Set. 2016.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando pessoas: O passo decisivo para administração participativa**. São Paulo: Makron Books, 1992.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral de Administração**. 4.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: e o novo papel de recursos humanos nas organizações**. 9ª tiragem. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: O Capital Humano das Organizações**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

ELÓI, Jorge. **Motivação: Extrínseca Vs Intrínseca**. Disponível em: <[http://www.psicologiafree.com/areas-dapsicologia/psicologia\\_clinica/motivacao-extrinseca-vs-intrinseca/](http://www.psicologiafree.com/areas-dapsicologia/psicologia_clinica/motivacao-extrinseca-vs-intrinseca/)> Acesso em: 04 set. 2016.

FERNANDES, Daniele Mota. **Recrutamento e Seleção: processo fundamental para a escolha de uma boa equipe profissional**. Paracatu: Faculdade TECSOMA, 2011. p.88. Disponível em: <[http://www.tecsoma.br/tcc\\_administracao/Daniele%20Mota%20OK.docx%20Alterada.pdf](http://www.tecsoma.br/tcc_administracao/Daniele%20Mota%20OK.docx%20Alterada.pdf)> Acesso em: 18 ago. 2016.

FONSECA, Glaucia Falcone. **Gestão de Pessoas: Retrospectiva Histórica**. Disponível em: <[www2.anhembri.br/html/ead01/gestao\\_pessoas/Aula2.pdf](http://www2.anhembri.br/html/ead01/gestao_pessoas/Aula2.pdf)> Acesso em: 11 ago. 2016.

FRAGA, Leandro Duarte. **Motivação nas organizações**. Disponível em: <<http://catolicaonline.com.br/revistadacatolica2/artigosv3n5/artigo05.pdf>> Acesso em: 16 Set. 2016.

GAULKE, Carmen Nádia; NICOLETI, Gerson Gilberto. **Benefícios**: usado como fator motivacional pela empresa Karsten S/A no setor tecelagem II 1º turno. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, v.1, n.2, p.01-15, Sem I. 2007 Edição Temática TCC's – I ISSN 1980-7031.

GUIMARÃES, Sueli Édi Rufini. **Motivação intrínseca, extrínseca e o uso de recompensas em sala de aula**. In: BORUCHOVITCH, E; BZUNECK, J. A. (Org.). A motivação do aluno: contribuições da psicologia contemporânea. Petrópolis: Vozes, 2001. p.58-77.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GROSS, Ronita; LIMA, Julio Cesar de. **SELEÇÃO DE PESSOAL O desafio de agregar talentos a organização**. Instituto Catarinense de Pós-Graduação. Disponível em: < <http://www.posuniasselvi.com.br/artigos/rev04-05.pdf>> Acesso em 01 set. 2016

HESKETH, José Luiz. Construção de um instrumento para medida de satisfação no trabalho. **Revista de Administração de Empresas**, v. 20, n. 3, p. 59-68, 1980. Disponível em:<<http://www.scielo.br/pdf/rae/v20n3/v20n3a05>> acesso em: 08 set. 2016.

JUBILATO, Jorge. **O profissional de DP na evolução histórica do RH e seu perfil atual**. Disponível em:< <http://www.rh.com.br/Portal/Mudanca/Artigo/4534/o-profissional-de-dp-na-evolucao-historica-do-rh-e-seu-perfil-atual.html>> Acesso em 08 ago. 2016

LEÃO, Andreza Marques de Castro. **A (des) motivação extrínseca no contexto escolar**: análise de um estudo de caso. Disponível em:<<http://www.seer.fclar.unesp.br/iberoamericana/article/download/4803/4073>> Acesso em: 15 Set.2016.

LEITE, Rayane Chagas; et. al. **Motivação e qualidade de vida nas organizações**. Disponível em:<<http://aems.edu.br/iniciacao-cientifica/download/4bbc8ec867.pdf>> Acesso em: 11 Out. 2016.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. ARELLANO, Eliete Bernal. **Os Processos de Recrutamento e Seleção**. In: LIMONGI-FRANÇA. et al. As pessoas na organização. São Paulo: Editora Gente, 2002.

LUZ, Ricardo Silveira. **Gestão do Clima Organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

MACAMBIRA, Dênio. 70 anos da CLT: **Marco Histórico e a Evolução dos Direitos Trabalhistas**. Data: 17 out. 2013 Categoria: Artigos, Subcategoria: Artigo Geral. Disponível em: <<http://www.oabpi.org.br/site/paginas/showId/6136/index.html>> Acesso em: 05 Ago. 2016.

MACHADO, Cersi. **A motivação esta dentro de você**. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/Portal/Motivacao/Artigo/6542/a-motivacao-esta-dentro-de-voce.html>> Acesso em: 13 set. 2016.

MARANHÃO, Marcio Luis Campelo. **O papel do RH nas organizações visando a motivação dos colaboradores**. Disponível em: <<http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:q6NbLumBjeAJ:tcconline.utp.br/wp-content/uploads/2011/10/O-PAPEL-DO-RH-NAS-ORGANIZACOESVISANDO-A-MOTIVACAO-DOS-COLABORADORES.pdf+&cd=7&hl=pt-BR&ct=clnk&gl=br>> Acesso em: 11 ago. 2016.

MARQUES, Jose Roberto. **O que é plano de carreira**. Disponível em: <http://www.ibccoaching.com.br/portal/rh-gestao-pessoas/o-que-e-plano-de-carreira/> Acesso em: 08. Set. 2016.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 12. ed. São Paulo: Futura, 2007.

MASLOW, Abraham Harold. Maslow no Gerenciamento. Rio de Janeiro: Qualitymark. Ed. 2000.

MONTANA, Patrick. **Administração**. São Paulo: Saraiva 1999.

OLIVEIRA, Erick Faria de. **Recrutamento e Seleção**: Griffon Serviços e Associados LTDA - Estudo no Departamento de Captura. Trabalho Conclusão de Curso. Centro Universitário Salesiano de Lorena. Lorena- SP, 2008.

O NACIONAL. **Esclarecendo duvida sobre o vale alimentação**. Disponível em:<<http://www.onacional.com.br/geral/38126/esclarecendo+duvidas+sobre+o+vale-alimentacao>> Acesso em: 29 Ago. 2016.

PACHECO, Marcela Soares. **Evolução da Gestão de Recursos humanos: um estudo 21 empresas**. Ribeirão Preto, 2009. p. 90.

PEDROSO, Daniel Oesley de Oliveira et. al. **Importância da Motivação dentro das Organizações**. Revista Ampla de Gestão Empresarial, Registro, SP, Ano 1, N° 1, art. 5, p 60-76, out 2012, ISSN 2317-0727. Disponível em: <[http://www.revistareage.com.br/artigos/primeira\\_edicao/05\\_a\\_importancia\\_da\\_motivacao\\_dentro\\_das\\_organizacoes.pdf](http://www.revistareage.com.br/artigos/primeira_edicao/05_a_importancia_da_motivacao_dentro_das_organizacoes.pdf)> Acesso em: 10 Set. 2016.

PORTAL IBC. **O que é plano de carreira**. Disponível em: <<http://www.ibccoaching.com.br/portal/rh-gestao-pessoas/o-que-e-plano-de-carreira/>> Acesso em: 15 Ago. 2016

PORTAL IBC. **A diferença entre motivação intrínseca e extrínseca.** Disponível em: <<http://www.ibccoaching.com.br/portal/lideranca-e-motivacao/a-diferenca-entre-motivacao-intrinseca-e-extrinseca/>> Acesso em: 13 Set. 2016.

PORTAL DA EDUCAÇÃO. **A importância do reconhecimento no ambiente de trabalho.** Disponível em: <<http://www.portaleducacao.com.br/administracao/artigos/53676/a-importancia-do-reconhecimento-no-ambiente-de-trabalho>> Acesso em 19 Ago. 2016.

PORTAL EDUCAÇÃO. **A importância de clima organizacional na empresa.** Disponível em: <<http://www.portaleducacao.com.br/administracao/artigos/5218/a-importancia-da-gestao-de-clima-organizacional-na-empresa>> Acesso em: 29 Ago. 2016.

PORTAL EDUCAÇÃO. **Recrutamento Interno e Externo.** Disponível em: <<http://www.portaleducacao.com.br/administracao/artigos/16633/recrutamento-interno-e-externo#ixzz4GOTPSW6x>> Acesso em: 11 ago. 2016.

RH PORTAL. **Plano de carreira nas organizações.** Disponível em: <http://www.rhportal.com.br/artigos-rh/plano-de-carreira-nas-organizaes/>. Acesso em: 08 Set. 2016.

RYAN, Richard; DECI, Edward. **motivações intrínsecas e extrínsecas: definições clássicas e novas direções.** Psicologia da Educação Contemporânea, n. 25, p.54-67, 2000.

ROBBINS, Stephen Paul **A Verdade sobre Gerenciar Pessoas.** São Paulo: Pearson, 2003.

ROMUALDO, Jenifer Soares. PORTAL EDUCAÇÃO. **Motivação nas organizações.** Disponível em: <<http://www.portaleducacao.com.br/administracao/artigos/10097/motivacao-nas-organizacoes>> Acesso em: 01. Set. 2016.

RIBEIRO, Antonio Lima. **Gestão de Pessoas.** São Paulo: Saraiva, 2005.

SANTOS, Eronildes Manoel. **Motivação:** por que estímulos semelhantes causam efeitos diferentes? Disponível em: <<http://br.monografias.com/trabalhos3/estimulos-semelhantes-efeitos-diferentes/estimulos-semelhantes-efeitos-diferentes2.shtml>> Acesso em: 23 Out. 2016.

SILVA, Adriana Oliveira da; et. al. **Estratégias de Socialização:** a forma mais eficaz para a integração entre indivíduo e organização. Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. p 13. Disponível em: <[http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos08/584\\_Estrategias%20de%20Socializacao.pdf](http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos08/584_Estrategias%20de%20Socializacao.pdf)> Acesso em: 11 ago.2016.

TADIN, Ana Paula; et al. **O conceito de motivação na teoria das relações humanas.** Maringá- PR Revista de Ciências Empresariais, v. 2, n.1, p. 40-47, jan./jun. 2005.

VISCAINO, Cassiana Cristina Lorenzon; ESTORK, Leandro Augusto. **Gestão de pessoas**: um olhar sobre a evolução histórica do principal ativo das organizações empresariais. Rev. Científica Eletrônica de Administração. Ed. FAEF, Ano VII – Número 13, 2007.

WEBER, Talita Ferreira do Nascimento. **Jornada de trabalho**. Disponível em: <<http://www.webartigos.com/artigos/jornada-de-trabalho/67034/>> Acesso em: 08 Set. 2016.

**APÊNDICE A – PESQUISA DE CAMPO****TEMA: O impacto dos benéficos no processo motivacional****SEXO:**

- Feminino
- Masculino

**1-Você trabalha:**

- Sim
- Não

**2-Caso trabalhe, a sua empresa atual concede algum tipo de benefício?**

- Sim
- Não

**3-Caso a resposta anterior tenha sido negativa, você se considera motivado mesmo não havendo benefício no seu trabalho?**

- Sempre
- Raramente
- Nunca

**4-No seu atual emprego, você se considera motivado com os benefícios que a empresa lhe oferece?**

- Sim, sempre
- Raramente
- Nunca
- Não trabalho

**5-O que te desmotiva em seu atual emprego ou te desmotivaria caso estivesse trabalhando?**

- Salário baixo
- Falta de reconhecimento
- Clima Organizacional Ruim
- Ausência de benefício
- Jornada de trabalho excessiva
- Falta de gerenciamento
- Falta de plano de carreira

**6-Se você trabalha, sua empresa dispõe de quais benefícios abaixo?**

- Vale refeição
- Plano de saúde
- Plano de carreira
- PLR (Participação dos Lucros Reais)
- Cesta básica
- Jornada de trabalho flexível
- Nenhum dos itens acima
- Não trabalho

**7-Quais benefícios te motivam no seu trabalho atual ou quais te motivariam caso estivesse trabalhando?**

- Salário
- Clima organizacional
- Plano de carreira
- Reconhecimento profissional
- Jornada de trabalho flexível
- Plano de saúde
- Vale refeição
- PLR (Participação dos Lucros Reais)
- Cesta básica
- Treinamento e Capacitação profissional
- Todas alternativas