

**CENTRO DE ENSINO SUPERIOR DO CEARÁ
FACULDADE CEARENSE - FAC
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

MARIA IRANY BEZERRA CARVALHO DE ALMEIDA

**BENEFÍCIOS SOCIAIS COMO FERRAMENTAS DE MOTIVAÇÃO
DO EMPREGADO**

**FORTALEZA-CEARÁ
2012**

MARIA IRANY BEZERRA CARVALHO DE ALMEIDA

**BENEFÍCIOS SOCIAIS COMO FERRAMENTAS DE MOTIVAÇÃO
DO EMPREGADO**

Monografia submetida a aprovação da
Coordenação do Curso de Ciências
Contábeis do Centro de Ensino Superior
do Ceará, como requisito parcial para
obtenção do grau de Graduação.
Orientador: Eugênio Ximenes Andrade

FORTALEZA-CEARÁ

2012

A447b Almeida, Maria Irany Bezerra Carvalho de.

Benefícios sociais como ferramentas de motivação do empregado / Maria Irany Bezerra Carvalho de Almeida. – 2012. 50 f. ; il.

Orientador: Prof. Esp. Eugênio Ximenes Andrade.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) – Faculdade Cearense, Curso de Ciências Contábeis, 2012.

1. Empregado - benefícios sociais. 2. Empregado - motivação. 3. Organizações - questões trabalhistas. I. Andrade, Eugênio Ximenes. II. Título.

CDU 331.101.3

Bibliotecária Maria Albaniza de Oliveira CRB-3/867

MARIA IRANY BEZERRA CARVALHO DE ALMEIDA

**BENEFICIOS SOCIAIS COMO FERRAMENTAS DE MOTIVAÇÃO DO
EMPREGADO**

Monografia apresentada como pré-requisito para obtenção do título de Bacharelado em Ciências Contábeis, outorgado pela Faculdade Cearense – FaC, tendo sido aprovada pela banca examinadora composta pelos professores.

Data de aprovação: 27/12/2012

BANCA EXAMINADORA

Professor Esp. Eugênio Ximenes Andrade

Professora Ms. Monica Valeska Veras Machado

Professor Esp. Jorge Fonseca Guimarães Filho

DEDICATÓRIA

A meu amado esposo e amigo
Ajom e a minha Família, motivos da
minha felicidade.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, a Deus e Nossa Senhora por tudo que me tem concedido e confiado, por terem ouvido as minhas preces e me conduzido ao melhor caminho.

Ao meu esposo Ajom, por todo o amor, carinho, dedicação e auxílio, por ter sido meu companheiro dentro e fora da sala de aula, me amparando e me dando forças para juntos, lutarmos por nossos objetivos.

A minha amada família, meus Pais, Irmãos e Sobrinhos, que me amam incondicionalmente e me fazem querer ser sempre uma pessoa melhor.

A minha família de coração, que me dá força e carinho, me ajuda e auxilia nos problemas do dia-a-dia.

A Instituição, Faculdade Cearense pelo conhecimento adquirido durante o curso.

Ao meu orientador, Eugênio Ximenes, pelo direcionamento do trabalho acadêmico em todos os momentos e pela confiança por ele depositada no meu trabalho.

A professora Mônica Valeska, agradeço o apoio, a partilha do saber e as valiosas contribuições para o trabalho.

Aos professores Humberto Correia, Osvaldo Olimpio, Fausto Silveira, Márcia Freitas e Liliana Lacerda pela forma contagiante de lecionar durante suas aulas e por todo o conhecimento adquirido.

Aos demais professores do Curso de Ciências Contábeis que ajudaram na minha formação teórica, por meio de suas disciplinas no decorrer destes quatro anos que passei nesta Instituição.

A minha inesquecível turma, pois juntos passamos anos maravilhosos e produzimos lembranças inesquecíveis, principalmente as grandes amigas que encontrei nessa faculdade.

Aos meus amigos que de forma direta ou indireta me apoiaram nessa conquista.

EPIGRAFE

Concedei-me Senhor a Serenidade necessária para aceitar as coisas que não posso mudar, Coragem para mudar as coisas que posso e Sabedoria para discernir a diferença. Viver um dia de cada vez, aproveitar um momento de cada vez. Aceitar as dificuldades como o caminho para a paz, tomar, como Jesus o fez, este mundo pecaminoso como ele é, não como gostaria que fosse, confiando que Ele tornará todas as coisas corretas, se eu me submeter à Sua vontade. Que eu possa ser razoavelmente feliz nesta vida e infinitamente feliz com Ele para sempre na próxima.

Amém.

Reinhold Niebuhr

RESUMO

O presente trabalho tem por objetivo discutir os benefícios sociais como fatores propiciadores de motivação dos seus empregados. Os serviços e benefícios sociais têm história recente e estão intimamente relacionados com a sucessiva conscientização da responsabilidade social da empresa. Os empregados desejam mais benefícios e as organizações querem mais rendimentos, baseado nesse pressuposto é que foi desenvolvido este trabalho, tendo como foco o uso dos benefícios sociais como forma motivadora para atrair empregados. A metodologia utilizada para a realização deste trabalho de caráter teórico consiste de pesquisa bibliográfica, sendo a coleta de informações realizada, principalmente, através de dados secundários, livros, teses, revistas, jornais, pesquisas de instituições e sites na internet. Como resultado encontrou-se que a motivação das empresas no que se refere aos benefícios sociais, não é uma tarefa das mais simples. Para que isso possa realmente acontecer, as empresas devem passar por um grande período de mudanças e que motivar não é somente pagar uma remuneração decente aos funcionários, mas também é: manter os profissionais na empresa, através de incentivos; proporcionar condições para que o trabalho possa ser executado da melhor maneira possível; respeitar o ser humano enquanto pessoa e enquanto profissional entre outros benefícios sociais que valorize o funcionário.

Palavras chaves: Benefícios sociais, motivação, relações humanas.

ABSTRACT

This paperwork has the objective of discussing the social benefits as factors that provide the motivation its employees. The social services and benefits have a recent history and are closely related to a gradual realization of the enterprise social responsibility. The methodology uses in the execution of this theoretical paperwork consists in a bibliographic research, being the collection of information held, principally, through secondary data, like: books, thesis, magazines, newspapers, institutional research and websites. As a result, it was found that the enterprises motivation related to the social benefits it is not a simple task. In order to this really happen, the enterprise must go through a great period of changes where motivating is not just paying a decent salary to its employees, but it also is: maintain the employees in the company throughout incentives; provide good work conditions so the job will be done the best way possible; have high technology; maintain a organizational communication model that really works; respect the human being as a person and as a professional, among other benefits that enrich the employee. Nevertheless, throughout the researched theme, it can be highlighted that motivating employees to work is a sum of everything that was exposed above.

Keywords: Social benefit, motivation, human being relation.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	11
1.1 PROBLEMATIZAÇÃO	12
1.2 JUSTIFICATIVA	13
1.3 OBJETIVOS	13
1.3.1 Objetivo geral	13
1.3.2 Objetivos específicos	13
2 BENEFÍCIOS SOCIAIS	15
2.1 Tipos de Benefícios	16
2.2 Tipos de Benefícios Concedidos	19
2.3 Qualidade de vida no trabalho	24
2.4 A gestão pelo medo	25
2.5 Reconhecimento pessoal e profissional	26
2.6 Responsabilidade social empresarial	30
2.7 Balanço social	31
3 MOTIVAÇÃO SOB O ENFOQUE ORGANIZACIONAL	34
3.1 O que representa motivação para a organização	35
3.2 Motivação x remuneração por competências	37
3.3 Motivação e comportamento	40
3.4 Motivação e desempenho	41
3.5 A teoria de Abraham Maslow e as necessidades humanas básicas	42
3.6 Teoria dos dois fatores de Frederick Herzberg	46
4 TRAJETO METODOLÓGICO	48
CONSIDERAÇÕES FINAIS	50
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	53

1. INTRODUÇÃO

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.

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”.

Este assunto tem ganhado mais evidência a cada dia entre os gestores de pessoas e recebido uma apreciação impar pelas organizações, que apostam no desenvolvimento de seu capital mais valioso, as pessoas, buscando entendê-las e propiciar ações que as motivem e assim gerem mais resultados.

Por sua vez, Medeiros (2001, p.31) relata que “o ser humano é o melhor negócio que qualquer empresa possa utilizar para superar seus próprios desafios. As pessoas integradas na organização contribuem na geração de resultados financeiros satisfatórios”.

As empresas buscam cada vez mais funcionários possuidores de talentos, conhecimentos, experiências e habilidades, que possam ajudar no crescimento da organização.

Bohlander (2003, p.30) afirma ainda que “por isso, além das competitividades que as empresas enfrentam, é preciso preocupar-se com a composição do quadro de funcionários e suas expectativas”.

Nas organizações, os avanços em treinamentos e estudos sobre motivação são ferramentas exploradas pelos profissionais de Recursos Humanos, visando encaixar as pessoas nos cargos corretos, estimular o seu desenvolvimento dentro da empresa e melhorar a sua qualidade de vida, pois os frutos dessas ações são profissionais mais comprometidos com a empresa, com a autoestima elevada, produzindo melhor, reduzindo assim o absenteísmo (frequência ou duração de tempo de trabalho perdido), e outros problemas decorrentes das interferências que afetam a motivação humana.

Chiavenato (2008, p.335) afirma ainda 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, diz 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).

Para o alcance dos objetivos propostos a pesquisa se compõe, no seu primeiro capítulo, de uma introdução que é composta pela contextualização do problema principal que explora os objetivos (geral e específicos) e justifica a relevância organizacional.

No segundo capítulo aborda o que são benefícios sociais, seu conceito, tipos, aplicações e relações com o ambiente organizacional.

No terceiro capítulo aborda o que é motivação, o que a mesma representa para a organização, remuneração por competências e a motivação na teoria das relações humanas.

No quarto capítulo é retratado o procedimento metodológico e após é realizado as considerações finais seguidos das referências bibliográficas.

1.1 PROBLEMATIZAÇÃO

O problema central deste trabalho é abordar, como os benefícios sociais se tornam fatores motivacionais para os empregados?

Partindo-se dessa problematização, foram selecionadas ferramentas utilizadas pelas empresas que servem como incentivos sociais tais como benefícios monetários e não monetários; benefícios legais e espontâneos; tipos de remuneração e melhoria na qualidade de vida dos colaboradores.

Também se buscou fundamentação na Teoria dos Dois Fatores de Herzberg (1959) e na Teoria da Hierarquia das Necessidades de Abraham Maslow (1954), procurando reforçar o conceito de que os indivíduos são

motivados tanto por recompensas extrínsecas ou monetárias, como, por exemplo, o salário, como por recompensas intrínsecas ou não monetárias, tais como, sentimentos de realização e de competência.

Procurou-se demonstrar através de dados bibliográficos o quanto é complexo administrar recursos, bens e serviços. Recorreu-se, para tanto, as teorias da motivação, com a finalidade de melhor explicar o comportamento das pessoas e apontar diretrizes capazes de abranger todos os fenômenos determinantes do comportamento humano sejam eles empregados ou dirigentes.

Para tanto, foi proposto uma descrição sobre motivação nas organizações, enfocando conceitos sobre motivação com o propósito de estabelecer um estudo comparativo entre fatores monetários e não monetários como forma de atrair e manter os funcionários na empresa.

1.2 JUSTIFICATIVA

Os profissionais e as empresas estão cada vez mais exigentes, cada um com seus direitos. Profissionais desejam maiores benefícios e organizações querem mais rendimentos. Com base nesses pressupostos foi que se teve a curiosidade de desenvolver o tema “Benefícios sociais como ferramentas de motivação do empregado” tendo como pano de fundo a influência da motivação nos benefícios sociais como forma de atrair funcionários.

1.3. OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo Geral

Discutir os benefícios sociais como fatores propiciadores de motivação dos empregados.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Abordar os principais benefícios sociais.

- Verificar os efeitos que os benefícios sociais trazem para a melhoria na qualidade de vida dos empregados.
- Estudar a motivação e sua importância nos benefícios sociais de uma empresa.

2. BENEFÍCIOS SOCIAIS

É relevante destacar alguns conceitos sobre benefícios sociais, para melhor entender seu funcionamento e aplicações.

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.”
Chiavenato (2008, p.345).

Como acontece nos países mais desenvolvidos, o bom empregado merece tratamento distinto para que os problemas, tanto de ordem pessoal quanto profissional, não interfiram na sua produtividade. As empresas brasileiras começam imitar os países aonde esse costume já chegou faz tempo e ampliam o leque dos chamados benefícios espontâneos, não mais como forma de convencer, mas de manter talentos em seus quadros.

Para Alvarez (2000) ¹:

“esta tendência, faz parte do mercado globalizado, competitivo, ágil, moderno, chegou ao Brasil com uma década de atraso e as empresas, ainda meio perdidas, tentam se adequar às novas regras, como imperativo para estar no mundo que, na virada do século, parece não mais suportar os velhos padrões.”

Normalmente, as empresas, de modo a reter seus melhores talentos, não oferecem somente um salário condizente ao cargo que o funcionário está executando, mas também podem oferecer um amplo pacote de benefícios, de maneira que o funcionário não somente mantenha-se fiel a empresa que o contratou, mas para que o mesmo sinta-se constantemente motivado.

¹ Disponível em: <http://www.organizaconsultoria.com.br/artigos/artigos_detalhes.asp?id=185>
Acesso em 25/06/2012.

Estes benefícios podem variar de uma empresa para outra, principalmente em função do porte, mas também variam em função da posição hierárquica que o indivíduo ocupa.

De acordo com Marras:

“os objetivos organizacionais são satisfeitos na medida em que a empresa garante o atendimento das necessidades básicas (higiênicas, conforme a teoria de Herzberg) e, portanto, auxilia na manutenção de baixos índices de rotatividade e ausências, boa qualidade de vida dos empregados, redução do estresse, etc. isto torna a empresa competitiva no mercado de trabalho.” (Marras, 2009, p.137).

Além disso, geralmente, o funcionário pode escolher os benefícios que deseja ter, podendo formar um pacote limitado a um teto estipulado pela própria empresa. Estes pacotes de benefícios também são conhecidos como Plano de Benefícios Flexíveis.

Esta nova tendência está ocorrendo pelo fato de que as necessidades do funcionário também mudam em função de algumas variáveis, como por exemplo: aprender um novo idioma pode ser mais interessante para um funcionário em início de carreira do que para um executivo de meia idade; um plano de previdência é mais atrativo para o funcionário que seja casado e que possua uma família que dependa economicamente dele.

Isto indica que as atuais necessidades de um determinado empregado necessariamente não serão as mesmas no futuro, pois à medida que o tempo passa, as necessidades dos empregados mudam, devido a diversos fatores internos e externos de cada indivíduo.

2.1 Tipos de Benefícios.

Verifica-se a seguir os tipos de benefícios e como os mesmos estão classificados.

De acordo com CHIAVENATO (2008, p.336), os planos de benefícios sociais são planejados para beneficiar o empregado em três áreas da sua vida:

1. No exercício do cargo (como prêmios de produção, gratificações, seguro de vida etc.).
2. Dentro da empresa, mas fora do cargo (transporte, lazer, refeitório etc.).
3. 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 mostra a seguir:

2.1.1 Quanto a sua exigência

Os planos de benefícios podem ser classificados de acordo com a sua exigibilidade em: legais ou espontâneos.

a) Benefícios Legais são aqueles exigidos pela legislação brasileira, mais especificamente na Consolidação das Leis Trabalhistas, a CLT, convenções coletivas ou previdenciárias. Sendo algumas pagas pela empresa, outras pelos órgãos previdenciários. São exemplos:

- 13º salário (art. 457 da CLT);
- Férias (art. 143 e seguintes da CLT);
- Aposentadoria (art. 453 e seguintes da CLT);
- Seguro de Acidentes de Trabalho (art. 475 e seguintes da CLT);
- Auxílio-doença (art. 164 da CLT);
- Salário-família (art. 76 da CLT);
- Salário-maternidade (art. 391 e seguintes da CLT);
- Horas extras (art. 59 e seguintes da CLT);
- Adicionais de insalubridade, periculosidade e por trabalho noturno (arts. 73, 192 e 193 da CLT respectivamente) Chiavenato, 2008 p.336.

b) Benefícios Espontâneos são aqueles que não são exigidos pela legislação brasileira, convenções coletivas ou previdenciárias, são, portanto, pagos por generosidade das empresas. São exemplos:

- 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. (Chiavenato, 2008 p.336).

2.1.2 Quanto a sua natureza

Os planos de benefícios podem ser classificados de acordo com a sua natureza em: monetários ou não monetários, de acordo com Chiavenato (2008):

a) 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.
- Etc. (Chiavenato, 2008 p.336)

b) Benefícios não monetários são aqueles concedidos em formas de vantagens, serviços ou facilidades para os usuários. São exemplos:

- Refeitórios;
- Assistência Médico-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.
- Etc. (Chiavenato, 2008 p.337)

2.1.3 Quanto a seus objetivos

Os planos de benefícios podem ser classificados de acordo com seus objetivos, em assistenciais, recreativos e supletivos.

a) 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. (Chiavenato, 2008 p.338)

b) Planos recreativos 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. (Chiavenato, 2008 p.338)

c) 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. (Chiavenato, 2008 p.338).

2.2 Tipos de Benefícios Concedidos

Os benefícios que são concedidos aos empregados são diversos, abaixo estão listados alguns, que são mais comumente ofertados.

Segundo Chiavenato (2008):

“um dos custos de maior importância para as organizações é representado pela remuneração - direta ou indireta - dos seus participantes em todos os níveis hierárquicos. Na política de remuneração global de qualquer empresa, os benefícios extras, isto é, aqueles benefícios sociais concedidos sem a exigência legal e além do salário base, passaram a assumir ultimamente uma substancial parcela do orçamento de despesas.” (Chiavenato, 2008, p. 340).

São tipos de benefícios sociais e incentivos que uma empresa pode conceber a seus funcionários:

2.2.1 Remuneração

Neste tocante, para Bohlander (2003, p.252):

“a remuneração inclui todas as formas de pagamento e recompensas aos funcionários pelo desempenho de seu trabalho. A remuneração direta abrange ordenados e salários do funcionário, incentivos, bonificações e comissões. A remuneração indireta abrange os vários benefícios oferecidos pelas empresas, e a recompensa não financeira inclui programas de reconhecimento do funcionário, atividades gratificantes e horário de trabalho flexível para acomodar as necessidades pessoais.” Bohlander (2003, p.252).

A remuneração do profissional é formada do salário que recebe mais os benefícios que são concedidos pela empresa.

Nunes (2007)² define que:

“o salário é o rendimento que os trabalhadores auferem em troca do trabalho que despendem no processo produtivo. Por outras palavras, o salário nada mais é do que o preço pago aos trabalhadores em troca de determinada quantidade de trabalho. Sendo um preço, o salário é estabelecido, tal como qualquer outro preço, no mercado (neste caso no mercado de trabalho) através do encontro entre quem oferece trabalho (os trabalhadores) e quem o procura (as empresas).”

Portanto, pode-se deduzir que salário é o valor que o profissional recebe como contrapartida do trabalho que ele prestou para a empresa.

O salário, é, ainda, o benefício de valor mais importante para o empregado, pois, como é pago em dinheiro, é utilizado para pagar as despesas e adquirir bens. Estabelecendo, portanto, que na hora de aceitar um emprego o

² Disponível em: <<http://www.knoow.net/cienceconempr/economia/salario.htm>> Acesso em 22/10/2012.

empregado vise primeiro o salário, para somente depois, avaliar os benefícios que a empresa oferece.

Dada a sua complexidade, o salário pode ser considerado de várias maneiras:

- Como o pagamento de um trabalho.
- Como uma medida do valor de uma pessoa na organização.
- Como uma hierarquia de status dentro da organização.

Nesta cadência, não se pode olvidar, outrossim, o entendimento de Chiavenato (2008, p.300), que assevera que:

“o salário constitui o centro das relações de intercâmbio entre as pessoas e organizações. Todas as pessoas nas organizações aplicam seu tempo e esforço, e, em troca, recebem dinheiro, que representa o intercâmbio de uma equivalência entre direitos e responsabilidades recíprocos entre empregado e empregador.”
Chiavenato (2008, p.300).

Para as pessoas, o salário pode ser considerado uma das mais complexas transações, pois, quando uma pessoa aceita determinado cargo ela automaticamente compromete-se a uma rotina diária, a um padrão de atividades e relações interpessoais dentro da empresa, tudo isso, em troca do salário, emprenhando assim uma parte de si, do seu esforço e de sua vida.

Já para as organizações, o salário representa um custo e um investimento. É um custo porque é projetado no custo do produto ou do serviço final. E é um investimento porque representa aplicação de dinheiro em forma de trabalho, esperando receber o retorno financeiro em curto ou médio prazo.

Uma combinação de fatores internos e externos pode influenciar na composição do pagamento de salários aos funcionários.

Como fatores internos podemos listar:

- Política de Remuneração da Empresa;
- Valor do Trabalho;
- Valor Relativo do Funcionário;
- Capacidade de Pagar da Empresa.

São exemplos de fatores externos:

- Condições do Mercado de Trabalho;
- Faixas Salarias da Região;
- Custo de Vida;
- Negociação coletiva.

Já os benefícios são considerados como "salário indireto", uma vez que o profissional não os recebe em dinheiro, mas, de um modo ou de outro, acaba deixando de gastar, uma vez que a empresa custeia estas despesas.

2.2.2. Alimentação

A alimentação é também um benefício oferecido pelas empresas e já está praticamente consolidado, é uma forma de proporcionar aos funcionários uma alimentação balanceada. Geralmente é paga através de: vale-refeição; cesta básica; restaurante subsidiado na empresa; vale-supermercado; reembolso de refeições, café da manhã, etc.

Há ainda, empresas que investem em diversificação no restaurante, possibilitando ao funcionário escolher a opção que mais agradá-lo.

Além de concederem um benefício aos empregados, é permitido às pessoas jurídicas que sejam tributadas com base no lucro real deduzir do Imposto de Renda devido, a caráter de incentivo fiscal, entre outros, o valor correspondente à aplicação da alíquota do imposto sobre o somatório das despesas de custeio realizadas no período em Programas de Alimentação do Trabalhador (PAT), conforme o Art. 229 do Regulamento do Imposto de Renda (RIR)/99.

Oferecer alimentação como um benefício, poderá trazer lucro tanto para a empresa como para o empregado.

2.2.3. Educação

As exigências de um mercado cada vez mais globalizado, associadas à especificidade técnica de algumas funções, exigem dos profissionais um conhecimento técnico bastante significativo e atualização

constante, de modo que a empresa possa oferecer produtos e serviços competitivos.

Segundo Aguiar (2005, p.4), o investimento em educação possibilita que a empresa ganhe mais qualidade nos produtos ou nos serviços prestados, além de atrair pessoas preocupadas em ampliar os conhecimentos e melhorar o desempenho profissional. São benefícios concedidos em educação: curso de idiomas; auxílio-educação (faculdade, supletivo, vestibular) entre outros.

Os gestores têm que ter em mente que a empresa, para se manter competitiva no mercado e para manter um corpo de colaboradores altamente qualificado, é necessário que sejam feitos grandes investimentos na formação do profissional, de modo a garantir que o seu produto final tenha um grau de qualidade superior ao que o mercado pratica e que o cliente fique plenamente satisfeito.

2.2.4 Saúde

Os benefícios ligados à saúde já são amplamente disseminados, Porém, as companhias que investem ativamente na recuperação de um funcionário ainda são exceção.

Nos termos delineados por Bohlander:

“as empresas devem incentivar que os funcionários adotem hábitos alimentares saudáveis. Inúmeras evidências apoiam a ligação entre certas deficiências nutricionais e vários distúrbios fisiológicos e psicológicos, inclusive o alcoolismo, a depressão, o nervosismo, o baixo nível de energia, a percepção inexata e a falta de raciocínio.”
Bohlander (2003, p.352).

O benefício ligado ao item saúde mais encontrado é, em primeiro lugar, a assistência médica, seguida pelo seguro de vida, assistência odontológica, auxílio farmácia, check-up, vacina (gripe).

As empresas podem investir em programas e qualidade de vida com massagem, acupuntura e psicoterapia, atividades estas também extensíveis aos familiares dos funcionários.

Além disso, pode-se oferecer aos seus funcionários a prática de diversos esportes, com aulas ministradas por professores de educação física

da empresa, de modo que o profissional tenha maior qualidade de vida através da prática esportiva e, conseqüentemente, uma saúde melhor.

2.3 Qualidade de Vida no Trabalho

Stefanini (2007, p.7) relata que, as organizações devem ter ciência do seu papel na sociedade, preocupar-se com a qualidade de vida no trabalho de seus funcionários. Porém, esta é uma realidade que só acontece em um número pequeno de empresas brasileiras, pois a maior parte dos empresários e dirigentes ainda acredita que investir na Qualidade de Vida no Trabalho de seus funcionários só representará custos e despesas para a organização.

Segundo Chiavenato (2008, p.348) o conceito de qualidade que normalmente circula no meio empresarial refere-se mais à qualidade de produtos e processos para atender às exigências do mercado, do que as formas de gestão que favoreçam privilegiem a saúde e a qualidade de vida do trabalhador.

Observa-se que a alta direção, que deveria ser a maior interessada no bem estar de seus empregados, acaba descuidando desta obrigação. Quando o funcionário não está preocupado com problemas de saúde, dívidas, família, entre outros, é capaz de produzir mais e melhor (a tão propalada produtividade).

Um exemplo de negligência para com a Qualidade de Vida no Trabalho são empresas que montam a CIPA (Comissão Interna de Prevenção de Acidentes) somente para cumprir o disposto na Norma Regulamentadora NR-5. Estas comissões existem de direito, ou seja, estão devidamente registradas nos órgãos competentes, mas não existem de fato, ou seja, não existe a menor preocupação com os riscos de acidentes no local de trabalho e com a saúde do trabalhador.

O fato é que a grande maioria dos empresários ainda não notou que existe uma infinidade de fatores que colaboram para que o funcionário sinta-se completamente desmotivado.

Segundo Medeiros (2001), existe uma grande infinidade de fatores que levam ao funcionário sentir-se completamente desmotivado em relação ao trabalho. Veja alguns destes fatores:

- a) Falta de infraestrutura favorável para a realização do trabalho;
- b) Desequilíbrio na relação trabalho x família, sendo que esta acaba ficando sempre em segundo plano;
- c) Deficiência ou falta de comunicação no ambiente de trabalho;
- d) Remuneração inadequada ou falta de políticas de incentivo;
- e) Ausência de práticas esportivas e/ou terapias alternativas para o funcionário;
- f) Vida pessoal praticamente esquecida em função do trabalho;
- g) Nível de pressão elevado por parte do corpo gerencial;
- h) Excesso de atribuições do cargo;
- i) Falta de conhecimento profissional por parte dos superiores hierárquicos ou por parte da equipe;
- j) Excesso de viagens;
- k) Falta de ética no ambiente organizacional;
- l) Distância entre a residência e o local de trabalho;
- m) Ausência de perspectivas de crescimento profissional dentro da empresa;
- n) Estresse contínuo.

Além disso, podem existir fatores que são capazes de influenciar o empregado de forma tão negativa que façam com que se sintam desmotivados em relação ao trabalho, podendo originar ainda, distúrbios de ordem psicológica ou fisiológica.

2.4 A Gestão pelo Medo

A Gestão pelo Medo é uma ferramenta que alguns superiores usam, a fim de buscar melhores resultados de seus colaboradores.

Entretanto, a gestão pelo medo é completamente antagônica aos princípios de liderança, uma vez que o verdadeiro líder obtém os resultados esperados através do alto grau de conhecimento e de motivação de sua equipe, e não através de ameaças, pressões e humilhações de seus colaboradores.

Parece incrível que nos dias de hoje existam profissionais que mais se assemelham a feitores e capatazes, onde, para atingirem seus objetivos profissionais (e os objetivos da empresa) se utilizam de técnicas pouco

recomendadas e de resultado prático duvidoso, além de colaborar negativamente para o péssimo clima organizacional.

Segundo Barreto (2003, p.256) aqui estão alguns sinais de humilhação que muitos dirigentes se utilizam para amedrontar seus funcionários:

- a) Começar reunião sempre amedrontando quanto ao desemprego ou ameaçar constantemente com demissão;
- b) Exaltar-se e chamar todos de incompetentes;
- c) Repetir a mesma ordem para realizar uma tarefa simples ou dar ordens confusas e contraditórias;
- d) Sobrecarregar de trabalho ou impedir a continuidade do trabalho, negando informações;
- e) Desmoralizar publicamente, ou até elogiar, mas ressaltando que o trabalho é desnecessário à empresa ou instituição;
- f) Mandar executar tarefas acima ou abaixo do conhecimento do trabalhador;
- g) Sugerir que peça demissão, por sua saúde;
- h) Divulgar boatos sobre sua moral.

O problema do assédio moral é mundial. Segundo o professor de Direito do Trabalho da PUC-SP (2004), Paulo Sérgio João, buscar na Justiça alguma forma de indenização por assédio moral não é uma tarefa simples. Até mesmo por não existir uma legislação específica sobre o assunto. "O Art. 483 da CLT (1943) prevê a rescisão do contrato pelo empregado em alguns casos, como, por exemplo, quando há cobrança com rigor excessivo ou quando o empregador pratica contra o funcionário ou pessoa de sua família atos lesivos à honra e à boa fama".

2.5 Reconhecimento Pessoal e Profissional

Os funcionários não vivem somente de salário. Pode-se achar que reconhecimento profissional somente pode ser feito através de um gordo contracheque de pagamento, mas o reconhecimento pessoal e profissional é tão importante quanto.

Segundo Bohlander (2003, p. 254), "para a maioria dos funcionários, o pagamento tem um peso direto não apenas em seu padrão de vida, mas

também no status e no reconhecimento que eles são capazes de atingir tanto no emprego como fora dele”. Ter uma boa remuneração, alguns benefícios pagos pela empresa e possibilidades de crescimento dentro da empresa fazem parte do processo de reconhecimento e de motivação dos colaboradores, mas isto não é uma condição sem as quais os funcionários sintam-se motivado.

As pessoas também precisam do reconhecimento profissional por parte de seus superiores hierárquicos, e é justamente isto que muitas vezes não ocorre, seja em função do perfil do gerente, seja em função de outros fatores.

“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.” (Bergamini, 1999, p.23).

Além do mais, é inerente ao gestor mostrar a importância do trabalho de cada profissional que está sob sua responsabilidade e, principalmente, mostrar o contexto de uma determinada atividade dentro da organização, ou seja, mostrar que o trabalho que um determinado profissional desenvolve está incluso em um contexto macro, que é de fundamental importância para a organização.

Segundo Stefanini (2007, p.14), 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.

O sucesso de uma empresa é efeito direto da satisfação de seus colaboradores e dos seus proprietários, mas para que todas as partes sintam-se contentes é necessário que se passe à prática, e não fique somente no discurso.

Stefanini (2007, p.14) ainda nos ensina que “é necessário que se demonstre ao elemento humano que a empresa está de fato comprometida, e

não com discursos vazios e com atitudes que não condizem com o engajamento da alta administração, para a melhoria das relações humanas no trabalho”.

Se os empregados forem reconhecidos profissionalmente, irão tornar o ambiente de trabalho um local saudável, desenvolvendo as suas atividades mais produtivamente.

2.5.1 Remuneração e mudança de emprego

Foi-se o tempo em que a remuneração era a condição básica e suficiente para que o profissional mudasse de emprego. Hoje, além da remuneração, somam-se outras condições, tais como: pacote de benefícios, remuneração variável, participação nos lucros e resultados e a possibilidade de crescimento profissional.

Não se afirma que a remuneração não é mais importante, mas sim que, isoladamente, não é a única condição.

A capacitação profissional do indivíduo está diretamente relacionada ao seu desempenho no trabalho, de modo que se possa executar os serviços que são de suas atribuições da melhor maneira possível.

Além disso, grandes empresas investem pesado na capacitação profissional, ora desenvolvendo cursos e outras atividades dentro de suas próprias instalações, ora firmando parcerias com instituições de ensino de renome, ou até mesmo desenvolvendo o conceito de universidade corporativa, que Meister define como:

“É um guarda-chuva estratégico para o desenvolvimento e a educação de funcionários, clientes e fornecedores, buscando otimizar as estratégias organizacionais, além de um laboratório de aprendizagem para a organização de um pólo permanente” (Meister, 1999, p.8).

As empresas têm que investir na capacitação do profissional de modo que se tenha sucesso no desempenho de suas atividades. Entretanto, não são todas as empresas que estão dispostas a investir em capacitação profissional, principalmente aquelas de menor porte e que não dispõem de recursos financeiros abundantes.

2.5.2 Ética no ambiente de trabalho

A ética profissional é algo extremamente importante para todas as profissões, para o desenvolvimento profissional do ser humano e para que o mesmo possa viver bem em sociedade.

A ética segundo Barreto (2000) “é um dos assuntos mais debatidos nos últimos tempos, uma vez que ela extrapolou os limites das corporações e acabou invadindo o cenário político”. Além disso, alguns órgãos, como o Conselho Regional de Administração de São Paulo, levantaram esta bandeira e passaram a divulgar a ética profissional com uma constância maior.

Um dos fatores que muito colaboram para a falta de ética no ambiente de trabalho é a hipercompetitividade, que é a competição intensa, que os profissionais vivem hoje, sendo que aquele profissional que quer mais de destacar pode, de uma maneira ou de outra, esquecer-se da ética profissional em alguns momentos.

Ainda segundo Barreto (2000) em alguns casos tem-se a total falta de escrúpulos por parte de alguns dirigentes (onde a palavra ética sequer faz parte de seu dicionário), que para se beneficiar de alguma coisa, recorrem a expedientes pouco ortodoxos, fazendo valer aquela máxima de Maquiavel: "os fins justificam os meios".

2.5.3 Perspectivas profissionais e automotivação

A automotivação é o modo do profissional se motivar constantemente para atingir seus objetivos. Sabe-se que existe uma relação direta com a perspectiva de que este profissional tem com relação ao seu futuro dentro da organização.

Quando há a real possibilidade de crescer profissionalmente, dentro da organização, o profissional sente-se automaticamente motivado a exercer um bom trabalho, almejando esse crescimento.

Ressalta Barreto (2000) que a motivação do elemento humano será decorrente de um somatório de fatores, e não somente em função de excelentes perspectivas profissionais que a empresa possa lhe oferecer. É claro que vislumbrar um horizonte ilimitado é bastante interessante para o

profissional, que procurará sempre superar desafios e atingir seus objetivos. Quando a empresa não oferece possibilidades reais de crescimento, o profissional deixa de se motivar, uma vez que sabe que não terá muitas chances de progresso profissional naquela empresa.

É importante que haja uma busca incessante pela motivação dos empregados, para que o mesmo possa sentir prazer em trabalhar e progredir dentro da organização.

2.6 Responsabilidade Social Empresarial

A responsabilidade social empresarial é uma forma que a empresa possui de instituir uma relação ética e transparente com o público ao qual se relaciona, como também de estabelecer metas empresariais que estimulem o desenvolvimento sustentável, preservando valores culturais, recursos ambientais, respeitando a diversidade de culturas e promovendo a redução das desigualdades sociais.

Chiavenato (2008, p. 483) define responsabilidade social empresarial como:

“responsabilidade social significa a atuação responsável socialmente de seus membros, as atividades de beneficência e os compromissos da organização com a sociedade em geral e de forma mais intensa com aqueles grupos ou parte da sociedade com a qual está mais em contato.” (Chiavenato, 2008 p.483).

O conceito de Responsabilidade Social Empresarial foi utilizado no Conselho Empresarial Mundial para o Desenvolvimento Sustentável em 1998, estabelecendo que “se trata de comprometimento permanente dos empresários de adotar um comportamento ético e contribuir para o desenvolvimento econômico, melhorando simultaneamente, a qualidade de vida de seus empregados e de suas famílias, da comunidade local e da sociedade como um todo”. São ressaltadas nesse momento, a seriedade da ética e a transparência nas relações com todos os seus públicos, a preservação do meio ambiente, o respeito à diversidade e a promoção da redução das desigualdades sociais.

O projeto de responsabilidade social é criado para trazer consequências positivas para a empresa, a sociedade, desde que seja realizado de forma correta. Um programa de responsabilidade social

empresarial bem feito deve incluir conceitos de responsabilidade social à missão da organização, divulgação de conceitos entre os empregados, estabelecimento de princípios de sustentabilidade social, como por exemplo, o uso de materiais reciclados e a promoção da diversidade social e cultural no local de trabalho.

O exercício da responsabilidade social objetiva o crescimento da organização, como também o bem estar da sociedade. Com o desenvolvimento claro da responsabilidade social da empresa, as mesmas adquirem retorno institucional e valorização de imagem, gerando benefícios tanto para a empresa como para a sociedade.

2.7 Balanço Social

O balanço social, também conhecido como relatório de sustentabilidade, é uma ferramenta que pode ser utilizada para dar transparência às atividades da empresa, de modo a criar uma relação transparente da organização com a sociedade. Podendo também, ser utilizado como uma ferramenta gerencial da responsabilidade social, de forma que a empresa faça uma análise se a sua gestão está atendendo aos compromissos estabelecidos em relação à responsabilidade social empresarial.

No balanço social a empresa demonstra o que faz por seus empregados, dependentes, colaboradores e comunidade, dando transparência às atividades que buscam melhorar a qualidade de vida para todos. Ou seja, sua função principal é tornar pública a responsabilidade social empresarial, construindo maiores vínculos entre a empresa, a sociedade e o meio ambiente.

No entendimento de Chiavenato (2008, p. 486):

“o balanço social busca recapitular em um documento único os principais dados que permitam apreciar a situação da organização no domínio social, registrar as realizações efetuadas e medir as mudanças ocorridas no curso do ano em referencia e dos anos anteriores. Assim, o balanço social deve comportar informações sobre o emprego, remuneração, encargos sociais, condições de higiene e segurança, produtividade do pessoal, disfunções (como a rotatividade, o absenteísmo, os conflitos trabalhistas), relações trabalhistas, etc.”.

Zarpelon (2006) diz que o Balanço Social tem como foco demonstrar publicamente que a intenção da organização não é somente a geração de

lucros com um fim em si mesmo, mas o desempenho social. Este é obtido através do compromisso e da responsabilidade para com a sociedade, por meio da prestação de contas do seu desempenho sobre o uso e a apropriação de recursos que originalmente não lhe pertenciam. Também do ponto de vista da melhoria da imagem da organização, o Balanço Social é um mecanismo bastante utilizado.

O balanço social ao ser publicado interage de forma clara com o público interessado envolvido com a empresa: diretores e colaboradores, fornecedores, clientes, sociedade, governo e meio ambiente.

“a publicação do balanço social é fundamental para a vida organizacional porque, além de ampliar o diálogo da empresa com a sociedade, ajuda-a na incorporação de posturas éticas e transparentes, no diagnóstico de desafios em médio e longo prazo, na comparação de seu desempenho com o de outras organizações, na avaliação da eficiência de seus investimentos e na integração de seus objetivos ambientais, econômicos e sociais.” (Custório e Moya, 2007 p.9).

O relatório deve conter informações sobre o perfil da empresa, seu histórico, seus princípios e valores, estrutura corporativa e indicadores de desempenho econômico, social e ambiental. Neste Balanço também deverão ser discriminados os gastos realizados com benefícios aos empregados.

O Instituto Ethos (2007), publicou o Guia de Elaboração do Balanço Social o qual enumera sete etapas para a elaboração do relatório:

- 1 – Planejamento do trabalho e escolha da estrutura (modelo a ser adotado).
- 2 – Designação de grupo de trabalho interno e partes interessadas externas a serem envolvidas incluindo os stakeholders (a parte interessada nos projetos da organização, são todos os elementos envolvidos nos projetos a curto e longo prazo da empresa, por exemplo, fornecedores, governo e organizações ambientalistas, entre outros) e alinhamento de objetivos e compromissos com a alta administração e equipes.
- 3 – Coleta, tratamento e consolidação de dados.
- 4 – Elaboração e análise do texto
- 5 – Verificação e auditoria das informações.
- 6 – A publicação e divulgação do relatório.

7 – Após a publicação, recomenda-se uma consulta às partes interessadas sobre a qualidade das informações prestadas, para que as sugestões de alteração sejam consideradas no processo de elaboração do balanço social do período seguinte.

Segundo Zarpelon (2006), há algumas metodologias ou modelos para a publicação do Balanço social, a saber:

- a) Inventário social: lista as ações tomadas pela organização, relativas ao contexto social;
- b) Relatório social: é promulgado verbalmente, de acordo com os objetivos e as tomadas de ações relativas ao contexto social;
- c) Contabilidade de Gestão de Pessoas: atribui valores monetários aos dispêndios com gestão de pessoas (treinamentos e qualidade de vida no trabalho);
- d) Relatório de custos: lista todos os dispêndios relativos a Responsabilidade Social;
- e) Abordagem do Valor Agregado: realiza uma avaliação em relação ao valor agregado das ações voltadas para a Responsabilidade Social e repasse deste valor agregado para os seus stakeholders;
- f) Balanço de lucros e perdas sociais: equaciona os benefícios e custos relacionados com a Responsabilidade Social sobre o denominador comum de valores monetários.

Chiavaneto (2008) relata que:

“Desse modo, o balanço social procura demonstrar as relações entre a organização e seus stakeholders, bem como a influencia social ou societária e o impacto social exercido pela organização. Procura retratar os diversos fluxos entre a organização e seu ambiente. O estado da arte do balanço social reflete a situação social e política de cada país e não há um consenso a respeito de sua natureza e conceituação. Assim, o balanço social de uma empresa americana difere profundamente do de uma empresa europeia, o de uma empresa suíça é bastante diferente de uma empresa francesa ou alemã.” (Chiavaneto, 2008 p.487).

Se o balanço social for elaborado de forma correta e clara, será capaz de demonstrar se a organização está fazendo um trabalho bem feito ou não, seja da visão de seus proprietários, acionistas, colaboradores, clientes, sociedade e público em geral.

3 MOTIVAÇÃO SOB O ENFOQUE ORGANIZACIONAL

Nesse capítulo faremos um estudo de motivação, definição, conceitos e aplicações.

Segundo Chiavenato:

“motivação é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma ou, pelo menos, que dá origem a uma propensão a um comportamento específico, podendo este impulso à ação ser provocado por um estímulo externo (provindo do ambiente) ou também ser gerado internamente nos processos mentais do indivíduo.” Chiavenato (2008, p.63).

A empresa deve se estruturar de forma a criar um ambiente capaz de motivar ao máximo os seus empregados, afim de que possam se sentir como partes indispensáveis da organização.

“Toda organização possui uma cultura própria e valores organizacionais, que foram se formando ao longo do tempo pela interação das pessoas e da administração. Deve-se fomentar um aquecimento e um dinamismo para formação de novos valores refletidos em novas práticas, vencendo barreiras entre o apropriado e o não apropriado. Criar um ambiente de inovação, experimentação e aprendizado contínuo torna-se um grande desafio. A mudança não é um processo rápido ela se faz no dia a dia, acima de tudo com atitudes.” (Nantes, 2005) 3

Chiavenato (2004, p. 477) também afirma que “a motivação é o desejo de exercer altos níveis de esforço em direção a determinados objetivos organizacionais, condicionados pela capacidade de satisfazer algumas necessidades individuais.”.

Neste tocante, Mussak (2003, p.139) entende que:

“a motivação trata-se de um dos aspectos mais importantes no estudo do homem com seu trabalho. Uma pessoa motivada realizará qualquer atividade com muito mais qualidade e eficiência. É por isso que as empresas se preocupam em motivar seus colaboradores através de programas específicos.” E continua afirmando que a “motivação pode ser definida como um conjunto de fatores psicológicos, conscientes ou não, que integram entre si, definindo a conduta do indivíduo. Em resumo, podemos dizer que motivação é como quase a própria palavra diz ‘motivo de ação’”. Mussak (2003, p.139)

³ Disponível em: < http://internativa.com.br/artigo_conhecimento_08.html>. Acesso em 28/12/2012.

Durante muito tempo, acreditou-se que, para levar o funcionário a fazer algo, bastava oferecer prêmios por desempenho excepcional ou ameaça de punição por comportamentos inadequados. Essa é a ação de muitas empresas para chegar a resultados mais positivos. O comportamento comum entre empresários e funcionários é pautado por transações em que cargos, salários, gratificações, posições de poder, prêmios por desempenho são trocados por submissão temporária e elevada produtividade a curtíssimo prazo.

Bergamini (1999, p.54) ressalta que:

“como resposta a esse tipo de tratamento, que tem suas raízes na motivação extrínseca, também conhecida como condicionamento, os empregados, de maneira geral, mostram-se menos leais e menos comprometidos do que nunca. Conviver ou liderar pessoas motivadas requer habilidades especiais e grande sensibilidade interpessoal, pois a motivação não nasce de fatores que estejam no meio ambiente, mas das necessidades que variam de pessoa para pessoa a todo instante. Isso equivale a dizer que a fonte de energia motivacional é interna.” Bergamini (1999, p.54).

A motivação intrínseca tem sido associada diretamente aos construtos de competência, autodeterminação e autonomia, enquanto que a motivação extrínseca articula-se com o desempenho com vistas a uma recompensa fornecida por um agente externo (Guimarães, 2004).

Atualmente, as organizações pedem mudanças, e o primeiro paradigma a mudar é a forma de conseguir induzir as pessoas a fazer aquilo que precisa ser feito.

3.1 O que representa motivação para a organização

O comportamento das pessoas pode ser moldado pelo modo como vislumbramos o mundo e é dirigido para atingir certas metas. Assim, o processo motivacional é basicamente induzido.

Segundo Megginson (1999, p. 349):

“as necessidades dos empregados (motivos) causam um desejo interior de sobrepujar alguma falta ou desequilíbrio. Aplica-se alguma forma de incentivo de administração que nos motiva a responder e a nos comportar de forma a chegar a um resultado. Assim, nossas necessidades estão satisfeitas e a organização obtém o resultado desejado. A compreensão desse processo contribui para o sucesso de forma que os membros da organização contribuem com seus

esforços conjuntos para uma maior produtividade.” Megginson (1999, p. 349).

A motivação é uma fonte manancial de maior produtividade. Assim, as capacidades dos empregados serão usadas com mais efeito, o que por sua vez leva a uma melhor satisfação no trabalho, assim como a maior produtividade.

Se voltar para dentro da empresa, se descobrirá que a falta de motivação está escondida em algum cantinho desta. Pode estar na apatia da liderança, na estrutura organizacional, pode estar no processo de trabalho onde as disfunções da burocracia é sempre uma ducha de água fria na motivação.

Para as organizações modernas atrair, desenvolver e manter talentos pode estar no topo de uma lista de prioridades, esse desafio consiste não unicamente na forma de captar e desenvolver novos talentos, mas também em fazer com que essas pessoas se sintam encorajadas a produzir criativamente, idealizando ao mesmo tempo a consecução de metas pessoais e o sucesso organizacional.

Para Bergamini (1999, p. 34) “quanto mais se aprofunda o estudo do comportamento motivacional humano, mais claramente se percebe que a motivação de cada um está ligada a um aspecto que lhe é muito caro, aquele que diz respeito à sua própria felicidade pessoal”.

Dessa forma, não constitui tarefa fácil a motivação de pessoas, uma vez que necessidades diferentes requerem formas diferentes de recompensa e que cada indivíduo já traz consigo, quando ingressa na organização, um conjunto de fatores motivacionais intrínsecos estreitamente relacionados com habilidades e talentos pessoais. Deve-se ressaltar que os fatores motivacionais além de variarem de indivíduo para indivíduo, também variam ao longo de sua vida e em consequência do ambiente de grupo no qual esteja inserido. É preciso descobrir de que forma as recompensas constituem fator motivador para o trabalhador, para que as tarefas não lhes pareçam tão somente imposições, mas que tenham para ele significado.

Torna-se então necessária a motivação do empregado visando as necessidades do mesmo, mas também tendo foco na organização, no que a empresa procura e precisa para melhor desenvolver as suas tarefas.

3.2 Motivação X Remuneração por Competências

Vive-se em um ambiente com transformações constantes: a humanidade sofre todos os dias mudanças nos aspectos legais, econômicos, sociais e organizacionais e a economia global muda, as pessoas mudam, as empresas também mudam.

Nestes termos, Oliveira (2007) ⁴ afirma que:

“a partir da década de 90, as organizações sentiram-se obrigadas a mudar seu sistema de remuneração - uma época em que a progressão da carreira levava em consideração o tempo de casa ou a função para aumentar os salários fixos. Isso fez com que as organizações passassem por constantes processos de transformações e se adequarem aos novos modelos de remuneração, entre eles a Remuneração por Competências.” (Oliveira, 2007).

Segundo Minamide (2006) ⁵ esse sistema de remuneração passou a ser atraente em função de diversos fatores como o crescimento do setor de serviços na economia, melhoria na demanda de profissionais qualificados, exigência de conhecimento intensivo nas empresas em geral, implantação de sistemas mais flexíveis e redução de estruturas hierárquicas rígidas e popularidade do conceito de competência.

Diante desse cenário, muitas organizações iniciaram estudos em torno de competências, procurando detectar os conhecimentos, comportamentos e atitudes que os profissionais deveriam deter para enfrentar a nova realidade e desempenhar melhor as suas funções.

Ainda segundo Minamide (2006):

“a competência envolve conhecimento (tudo aquilo que pode ser formalmente aprendido), habilidades (embora possa ser aprendido, necessita de aptidão pessoal) e atitudes (postura/comportamento que o profissional necessita para o exercício do cargo). O sistema de remuneração por competência é mais aplicável aos níveis gerenciais e sua implementação exige mudanças no modelo de gestão e no estilo gerencial, ao mesmo tempo em que funciona como um catalisador dessas mudanças.” (Minamide, 2006).

⁴ Disponível em: < Disponível em <http://www.rh.com.br/ler.php?cod=4799>> Acesso em 24 de março de 2012.

⁵ Disponível em: <http://carreiras.empregos.com.br/carreira/comunique_se/col_leitor/120404-sistemas_remuneracao_camila.shtm> Acesso em 08/04/2012.

Esse sistema de remuneração deve aumentar a motivação e estimular o crescimento, ao mesmo tempo em que deve alinhar os esforços dos funcionários aos objetivos, filosofias e à cultura da empresa.

Para Oliveira (2007) a remuneração por competências veio com o objetivo de implementar a quebra de paradigmas do modelo tradicional de remuneração, buscando alinhar a política da organização aos aspectos inovadores de gestão de pessoas com o resultado no negócio. Com características próprias, voltada para diferenciar os salários dos colaboradores, através de comportamento mensuráveis, e se faz justa, realizando a diferenciação das competências dos colaboradores.

“Gestão de pessoas ou administração de recursos humanos é uma associação de habilidades e métodos, políticas, técnicas e práticas definidas, com o objetivo de administrar os comportamentos internos e potencializar o capital humano nas organizações.” Chiavenato (2003, p.8).

A gestão de pessoas passou a ser vinculada ao desenvolvimento de competências individuais necessárias para o engrandecimento das competências essenciais da empresa e motivação dos funcionários. Ai pergunta-se o que motivação tem a ver com remuneração por competências? Tudo. O novo sistema tem também o propósito de motivar os funcionários a uma melhor capacitação, de acordo com as exigências da organização e esse, por sua vez, passa a ser remunerado pelas suas competências que se adequam ao dia-a-dia do seu trabalho. A remuneração por competências, portanto, estimula o autodesenvolvimento profissional, já que, na medida em que os funcionários ficam empenhados em desenvolver suas competências, as organizações só tendem a ganhar. Claro que, para isso, a empresa tem que ser totalmente transparente, ética e especificar como funciona o novo sistema a ser implantado, fazendo boa gestão do mesmo.

Segundo Fleury & Fleury (2000, p.169), “as competências essenciais estão associadas à estratégia empresarial e a um processo sistemático de aprendizagem que envolve descobrimento, inovação, motivação e capacidade de ser humano”.

Nesse âmbito, é preciso envolver os líderes para representar seus papéis na manutenção junto com a gestão de pessoas, além de serem

altamente estratégicos ao estabelecer o processo. O funcionário satisfeito com sua remuneração ou com a possibilidade de sempre melhorá-la, começa a ter motivo para agir.

Um exemplo de como o sistema de remuneração motiva é quando se avalia um candidato, fazem-se os trâmites normais de entrevistá-lo, explicam suas futuras atribuições, seus deveres etc., mas quando chega à parte para falar sobre a remuneração, o candidato rapidamente se interessa e escuta atentamente curioso, e quando se fala que existem inúmeros benefícios e Remuneração por Competências surge um brilho transcendente dos olhos do candidato.

Funcionários motivados e atraídos por um sistema de remuneração de competências trazem junto com a motivação o interesse por novas oportunidades, qualidade de vida, desafios e inovação, valores fortes que os deixam felizes realizando tarefas de rotina, porque estão cientes que são remunerados pelas suas competências individuais expostas e/ou a serem desenvolvidas.

Oliveira (2007), diz ainda que, um dos benefícios que a remuneração por competência pode trazer, para a empresa, é a melhor alocação de custos na folha de pagamento, não gerando custos inesperados e produzindo uma estratégia de remuneração alinhando ao orçamento, além de trazer algumas imagens positivas e transparentes, desempenho eficiente e individual e fortes ações de *feedback*.

As empresas devem dispor ainda, de ferramentas que possam ser utilizadas para o acompanhamento de obrigações na folha de pagamento e o lucro gerado pelo investimento da empresa, contando que o investimento da empresa é feito todos os meses, ou seja, a qualidade do investimento e o retorno esperado.

Por sua vez, Oliveira (2007) entende que:

“motivação X remuneração por competências é um desafio que o mundo corporativo não pode fazer dele ‘um faz de conta’, a começar pelo processo de levantamento de competências dos indivíduos que nele existem e não deixar que na avaliação a autoestima de um candidato/colaborador seja mais valiosa do que suas competências.”

É preciso identificar as competências de cada colaborador, para que se possa motivá-lo a desempenhar um bom papel na empresa, para que isso possa gerar um retorno positivo para os investimentos da empresa.

3.3 Motivação e Comportamento

O comportamento das pessoas, dentro da empresa, pode ser complexo, pois depende de fatores internos (que decorrem de suas características de personalidade, como capacidade de percepção, aprendizagem, motivação, atitudes emotivas e de valores etc.) e também externos (que decorrem do meio que envolve as características da organização, como punições e sistemas de recompensas, fatores sociais e políticos, de harmonia de grupo existente etc.).

De acordo com Chiavenato (2008, p.66), “embora a motivação no comportamento das pessoas seja apenas um dos fatores internos que influenciam o comportamento humano, a ele é dada tanta importância porque a motivação atua, em geral, sobre as necessidades dos indivíduos, a fim de supri-las para atingir os objetivos, tanto pessoais como organizacionais”.

Essas necessidades, determinadas como forças ativas e incentivadoras do comportamento humano, apresentam uma grande extensão. Isso porque, existem as diferenças interpessoais, existem necessidades diferentes e estas, conseqüentemente, produzem tipos de comportamento que podem variar de um indivíduo para outro.

Apesar de existirem essas diferenças, o processo que dinamiza a conduta humana é mais ou menos similar para todas as pessoas.

Nesse aspecto, Chiavenato (2008, p.64) define três suposições para explicar o comportamento humano, das quais a análise nos é válida, pois elas estão intimamente relacionadas com o processo de motivação:

“a) O comportamento humano é causado, ou seja, existe uma causalidade do comportamento. Tanto a hereditariedade como o meio ambiente influem decisivamente sobre o comportamento das pessoas. O comportamento é causado por estímulos internos ou externos.

b) O comportamento é motivado, ou seja, há uma finalidade em todo comportamento humano. O comportamento não é causal, nem aleatório, mas sempre orientado e dirigido para algum objetivo.

c) O comportamento humano é orientado para objetivos pessoais. “Subjacente a todo comportamento existe sempre um impulso, um desejo, uma necessidade, uma tendência, expressões que servem para designar os motivos do comportamento.” Chiavenato (2008, p.64).

Por ser, o ser humano, possuidor de diferentes tipos de comportamento, poderá tornar-se mais complexo para a organização o processo de motivação. Deve-se conhecer, portanto, o comportamento e as particularidades de cada indivíduo a fim de se atingir êxito na motivação dos mesmos, dentro da organização.

3.4 Motivação e Desempenho

Sendo o comportamento humano orientado por objetivos, sejam conscientes ou inconscientes, fica clara a importância de se associar atitudes motivacionais a esses objetivos.

Esses elementos motivacionais vão influenciar diretamente no comportamento do indivíduo e, conseqüentemente, no seu desempenho dentro da organização. Essa última afirmação justifica a importância de uma breve descrição sobre a relação entre a motivação e o desempenho, assim como sobre os aspectos a estes relacionados.

Portanto, segundo Maximiano (2004, p. 280):

"na verdade, trata-se de três itens – motivação, comportamento e desempenho – que se apresentam estreitamente ligados. O desempenho é uma manifestação do comportamento humano nas organizações, podendo assim também ser motivado pelo próprio indivíduo (motivos internos) ou pela situação ou ambiente em que ele se encontra (motivos externos)." Maximiano (2004, p. 280).

Vejamos então, o que são motivos internos e externos.

3.4.1 Motivos internos

São as necessidades, aptidões, interesses ou habilidades, que capacitam o indivíduo a realizar, ou não, certas tarefas, que os atrai ou não a determinadas coisas, que valorizam ou menosprezam certos comportamentos.

Maximiano (2004, p. 268), define ainda, como impulsos interiores, de natureza psicológica ou fisiológica, que podem ser afetados por fatores sociológicos: necessidades, aptidão, frustração, atitudes, habilidades e interesses.

São os motivos pessoais e intrínsecos, que podem variar de um indivíduo para outro.

3.4.2 Motivos externos

São aqueles incentivos ou estímulos oferecidos pelo ambiente, ou objetivos que a pessoa tenta conquistar porque satisfazem a uma necessidade, esses motivos externos geralmente despertam um determinado interesse porque representam uma recompensa a ser alcançada.

Assim, no entendimento de Maximiano (2004, p.269):

“os motivos externos podem ser divididos em duas categorias principais – o trabalho e as condições de trabalho – segundo uma classificação feita numa teoria proposta por Frederick Herzberg, que exerceu grande influência nos estudos sobre a motivação”. Maximiano (2004, p.269).

Estão mais relacionados com o ambiente no qual o indivíduo habita e com as suas relações profissionais ou sociais.

3.5 A Teoria de Abraham Maslow e as necessidades humanas básicas

Para compreender a motivação do comportamento é preciso conhecer as necessidades humanas, pois se trata de um dos motivos internos mais relevantes que indicam o comportamento e o desempenho do indivíduo.

A teoria de Maslow (1954) é conhecida com uma das teorias de motivação mais importantes. Segundo Maslow, as necessidades de cada indivíduo obedecem a uma escala de prioridades a serem realizadas. Isso implica dizer que no momento que um indivíduo satisfaz uma necessidade, surge uma nova em seu lugar, o que faz com que aconteça uma busca rotineira pela satisfação, pois é natural do ser humano que essas necessidades sejam satisfeitas.

De acordo com Serrano (2011) ⁶:

⁶ Disponível em: < <http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/maslow.htm> > Acesso em 28/12/2012.

“Abraham Maslow cita o comportamento motivacional, que é explicado pelas necessidades humanas. Entende-se que a motivação é o resultado dos estímulos que agem com força sobre os indivíduos, levando-os a ação. Para que haja ação ou reação é preciso que um estímulo seja implementado, seja decorrente de coisa externa ou proveniente do próprio organismo. Esta teoria nos dá idéia de um ciclo, o Ciclo Motivacional.” (Serrano, 2011)

Podem existir certas necessidades humanas essenciais e também algumas cujas causas são involuntárias ao próprio entendimento do homem. Essas causas denominam-se necessidades ou motivos e são forças conscientes ou inconscientes que incentivam o indivíduo a apresentar um determinado comportamento. Entendemos então, que a motivação se relaciona ao comportamento, que é causado por necessidades intrínsecas do indivíduo e que é guiado em direção aos objetivos que podem satisfazer essas necessidades.

As particularidades individuais influem quanto à duração, fixação e intensidade em cada um dessas etapas; assim como na preponderância de uma necessidade sobre as demais.

No entendimento de Chiavenato (2008):

“apesar dessas variâncias entre indivíduos ou grupos, temos uma forma de generalização das necessidades humanas, estabelecidas através de categorias ou hierarquia e propostas por estudiosos do assunto, como Abraham Maslow, por exemplo. Os três níveis ou estágios de motivação correspondem às necessidades fisiológicas, psicológicas e de auto realização”. Chiavenato (2008, p.74)

Mas Maslow (1954) enumera como cinco, os níveis a serem escalados por um ser humano:

- Atender as necessidades básicas ou fisiológicas
- Atender as necessidades de segurança
- Atender as necessidades Sociais ou de associação
- Atender as necessidades de Status ou Auto Estima
- Atender as necessidades de Auto-Realização

Podemos ilustrar a teoria de Maslow (1954) usando a seguinte pirâmide:



Fonte: <http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/maslow.htm>

3.5.1 Necessidades fisiológicas

Constituem-se as necessidades primárias, essenciais à sobrevivência do indivíduo. São inerentes e instintivas, estão associados ao nível mais baixo na classificação hierárquica e exigem satisfação regular e frequente.

“Incluem fome, sede, sono, sexo e outras necessidades corporais”, afirma Chiavenato (2008, p.66).

Quando são satisfeitas com facilidade, deixam de ser uma motivação importante. Por outro lado, se por alguma casualidade, elas não forem saciadas, passam a atuar com extrema intensidade.

3.5.2 Necessidades psicológicas

Nesta tocante, segundo Chiavenato (2008, p.67) podem ser definidas como as necessidades secundárias e exclusivas do homem. São aprendidas e adquiridas no decorrer da vida e representam um padrão mais elevado e complexo. Raramente são satisfeitas em sua plenitude, por completo, por que o homem, por natureza está sempre buscando maiores satisfações dessas necessidades, que vão se desenvolvendo e se sofisticando gradativamente.

Constituem-se as principais necessidades psicológicas:

a) Necessidade de segurança íntima

“É aquela que leva o indivíduo a buscar sua autodefesa, a proteção contra o perigo, à ameaça ou à privação potenciais. Conduz a uma busca sem fim à tranquilidade pessoal e a uma situação segura para o indivíduo.” (CHIAVENATO, 2008, p.66).

O indivíduo busca a proteção e a segurança contra qualquer perigo seja ele, físico ou emocional.

b) Necessidade de participação

Como o homem é um ser que vive em sociedade, ele tem a necessidade de relacionar-se de participar de alguma coisa ou empreendimento, interagindo a todo o momento com o meio e com outras pessoas.

“Estão relacionadas a essa necessidade, a necessidade de reconhecimento do grupo a que pertence, de aprovação social, de calor humano, de dar e receber amizade etc.” (CHIAVENATO, 2008, p.67)

c) Necessidade de autoconfiança

“Está intimamente ligado ao conceito que o indivíduo tem de si mesmo, sendo decorrente da auto-avaliação de cada indivíduo.” (CHIAVENATO, 2008, p.67).

O indivíduo tem a necessidade de autoconhecimento para que haja a aceitação do mesmo com ele mesmo e com o meio em que vive.

d) Necessidade de afeição

É a necessidade que o indivíduo possui de ter um relacionamento humano, de amar, de envolver com outro ser.

“Relacionada à condição da vida em grupo e da necessidade de socialização, é a necessidade de dar e receber carinho.” (CHIAVENATO, 2008, p.67).

3.5.3 Necessidades de auto-realização

É a síntese de todas as outras necessidades, podendo ser definida como o impulso que cada um tem de realizar o seu próprio potencial, de estar em contínuo autodesenvolvimento.

“É a necessidade mais elevada. Constitui o impulso de ser aquilo que é capaz de ser e de maximizar as aptidões e capacidades potenciais. Incluem crescimento pessoal e o alcance da plena potencialidade.” (CHIAVENATO, 2004, p.479).

3.6 Teoria dos dois fatores de Frederick Herzberg

Ao contrário da teoria de Abraham Maslow (1954), que tentavam explicar as necessidades humanas em diversos campos, a Teoria de Frederick Herzberg foi, desde o início, baseada no estudo das atitudes e motivações dos funcionários dentro de uma empresa.

Segundo Serrano (2011), Frederick Herzberg desenvolveu um estudo para tentar entender os fatores que causariam insatisfação e aqueles que seriam os responsáveis pela satisfação no ambiente de trabalho. O resultado destes estudos foi pela primeira vez publicado em 1959, sob o título "a motivação para trabalhar - The Motivation to Work". Os estudos incluíram pesquisas, onde os trabalhadores de diversas empresas eram estimulados a explicitar quais seriam os fatores que os desagradavam, assim como os que os agradavam na empresa. Os fatores que agradavam ao funcionário foram chamados de Motivadores. Aqueles que desagradavam levaram o nome de fatores de Higiene. Por isso, a teoria é mais conhecida como "a Teoria dos dois fatores de Herzberg: Motivação - Higiene".

Os fatores de higiene são, portanto, aqueles fatores que podem evitar a insatisfação no meio organizacional, entretanto, não são suficientes para gerar a satisfação dos empregados.

“Em linhas gerais – com base nessas conclusões – Herzberg e seus colaboradores afirmam que as pessoas são motivadas apenas pelos fatores intrínsecos, ou seja, apenas o trabalho em si e os fatores que lhe são diretamente relacionados podem motivar as pessoas.” (CHIAVENATO, 2003).

Portanto, segundo a teoria de Herzberg, não basta que os fatores de insatisfação estejam ausentes, é necessário, que os fatores de satisfação estejam bem presentes, para que uma vez identificados, a empresa saiba como motivar os seus empregados.

4. TRAJETO METODOLÓGICO

Por entender que uma metodologia de trabalho é uma explicação minuciosa, detalhada e que se utiliza de técnicas e abordagens para de tratar de um determinado assunto sistêmico, esse capítulo será destinado a esclarecer a metodologia aplicada nesse estudo, e lembrar que o mesmo foi elaborado de forma bibliográfica.

Conforme Amaral (2007) uma monografia deve ser realizada sistematicamente e de maneira completa sobre um assunto em particular, mas não extenso no seu alcance, de forma a tratar de um único tema-problema. Já Drumond (2000) relata que a monografia é um trabalho de investigação científica e critica sobre os conhecimentos existentes sejam eles publicados ou não.

Delimitar um tema é estabelecer alguns limites para se realizar as pesquisas e as investigações sobre ele, de forma a apresentar o enfoque principal sobre o estudo.

Barreto e Honorato (1998) referem-se à delimitação do tema como um estudo de campo no interior de uma grande área de conhecimento, sobre o qual se pretende conhecer especificamente, e comenta que é fundamental a escolha de um tema em que a pessoa já tenha um conhecimento ou vontade de explorá-lo.

Tendo em vista a delimitação do tema desse estudo e a realidade das organizações no século XXI, o tema foi escolhido, por levar em consideração o conhecimento técnico da área. Diante do exposto teve-se a curiosidade de desenvolver o tema “Benefícios sociais como ferramentas de motivação do empregado”.

Disposto o tema, foi necessário apresentar as técnicas, procedimentos e os métodos que serão aplicados no decorrer desse trabalho. Segundo Barreto e Honorato (1998) os procedimentos metodológicos devem ser entendidos como um conjunto de técnicas e métodos científicos a serem executados ao longo da pesquisa, de modo a conseguir o objetivo principal do estudo.

O conhecimento científico lida com os fatos reais, com a veracidade das informações, com fenômenos concretos e observáveis. Segundo Dias e

Fernandes (2000) os principais métodos científicos gerais são: indutivo, dedutivo, dialético, fenomenológico e hipotético-dedutivo.

O presente trabalho utiliza-se do método indutivo, pois houve um levantamento particular, aonde se chega a algumas determinadas conclusões através das leituras e das interpretações.

Assis (2009, p.27) classifica a finalidade da pesquisa em dois grupos:

Pesquisa pura- que busca o progresso da ciência e tem por objetivo adquirir conhecimentos científicos, e tem como objetivo à construção de teorias e leis;

Pesquisa aplicada – que se utiliza das consequências práticas dos conhecimentos, a fim de aplicar os conhecimentos científicos para a solução dos problemas individuais ou coletivos.

Por essas definições de Assis (2009) a finalidade utilizada foi a pesquisa aplicada, já que foram aplicados conhecimentos científicos nesse estudo, para que possa auxiliar e solucionar as irregularidades encontradas na instituição, onde outros pesquisadores poderão se nortear futuramente.

A presente pesquisa foi realizada de maneira exploratória, pois visa acrescentar e expor informações sobre o tema proposto, responder aos questionamentos ligados ao tema, baseada em uma pesquisa bibliográfica, para responder o objetivo geral do estudo que são os benefícios sociais como ferramentas de motivação do empregado.

A elaboração foi iniciada com os conceitos de benefícios sociais, sua tipologia e aplicações, conceitos de motivação, motivação sob o enfoque organizacional e as principais teorias de motivação.

O estudo se utilizou de livros específicos, trabalhos científicos, revistas especializadas e alguns sites confiáveis, para comparar e aplicar opiniões no trabalho, que foram de acordo com as ideias e reflexões do pesquisador.

Finalizando todo esse processo de pesquisa e a fim de obter o resultado final dessa exposição, iremos concluir no próximo capítulo, a importância da utilização dos benefícios sociais, como ferramentas e motivação e como meios de atrair e reter o empregado.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Pela pesquisa desenvolvida pôde-se chegar a uma séria de conclusões sobre o objeto de estudo, todas baseadas na lógica argumentativa apresentada no desenvolvimento deste trabalho.

Inicialmente pode-se ressaltar que a preocupação com o elemento humano deve ser constante, principalmente dos gestores de recursos humanos e pessoas que ocupam posições estratégicas dentro da organização, uma vez que este é o elemento propulsor da organização e sem esse, a organização fatalmente deixaria de existir.

A empresa deve fazer um estudo de quais benefícios sociais à empresa dispõe, e qual a melhor forma de oferecer aos seus empregados, a fim de complementar o salário dos mesmos, formando uma remuneração variável e flexível.

A empresa deve ainda, criar um ambiente de trabalho saudável e ético, onde o empregado tenha prazer em desenvolver as suas funções, cooperando para o crescimento organizacional, superando desafios e criando oportunidades de crescimento e reconhecimento profissional.

A verdade é que se forem direcionados esforços para a manutenção da satisfação do colaborador, para a melhoria do clima organizacional e para a valorização do ser humano enquanto elemento indispensável para o progresso e sucesso das organizações, a empresa passará a ocupar posição de destaque no mercado e perante seus clientes.

Ao criar um projeto de responsabilidade social empresarial transparente, a empresa demonstra respeito, clareza e seriedade na relação com seus colaboradores, deixando-os cientes do papel da empresa em relação aos mesmos e a sociedade em que está situada, por meio de um balanço social elaborado de forma correta e clara.

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.

A motivação das empresas no que se refere aos benefícios sociais, não é uma tarefa fácil, pois para que isso possa realmente acontecer às empresas devem se aperfeiçoar, criar novas estratégias e passar por um grande período de mudanças a fim de conciliar as necessidades dos empregados com as disponibilidades da empresa.

Pois para que os funcionários sintam-se motivados, não se trata somente de pagar uma remuneração decente aos funcionários, mas também de incentivá-los como uma forma de mantê-los, de proporcionar boas condições de trabalho para que o mesmo possa ser executado da melhor maneira possível, disponibilizar tecnologia avançada e necessária ao desenvolvimento do trabalho, 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, procurar identificar o desenvolvimento profissional do profissional 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, incessante e diuturna, de forma a conseguir induzir o empregado a fazer aquilo que precisa ser feito.

As questões provenientes dessa pesquisa foram satisfatórias de acordo com os objetivos específicos, que propunha abordar os principais benefícios sociais, quais os principais tipos e quais são os comumente oferecidos pela empresa, verificou-se os efeitos que os benefícios sociais trazem para a melhoria na qualidade de vida dos empregados, e estudou-se o conceito de motivação, suas principais teorias e a importância da sua aplicação nos benefícios sociais de uma empresa.

Por fim, essa pesquisa mostrou-se bastante satisfatória, no que se refere ao uso dos benefícios sociais como ferramenta de motivação do empregado. Conclui-se que é relevante que as empresas implementem o uso dos benefícios sociais, mesmo que em pequeno número, pois isso resultará em motivação e qualidade de vida para os empregados e, conseqüentemente,

refletirá na excelência do serviço prestado, produzindo assim, excelentes resultados.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AGUIAR, Maria Aparecida F. de. **Psicologia aplicada à administração**. São Paulo: Excellus e Consultoria, 2005.

ALVARES, Heliane. Empresas ampliam leque de benefícios para segurar talentos. Disponível em: <http://www.organizaconsultoria.com.br/artigos> Acesso em 25/06/2012.

AMARAL, J.J. F. Artigo sobre **Como fazer uma pesquisa bibliográfica**, 2007.

ASSIS, M. C. Artigo sobre **Metodologia do Trabalho Científico**, 2009.

BARRETO, A.V. P, HONORATO, C de F. **Manual de sobrevivência na selva acadêmica**. Rio de Janeiro: Objeto Direto, 1998.

BARRETO, Margarida. **Uma Jornada de Humilhações**. São Paulo: PUC, 2000.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1999.

BOHLANDER, George (Col.). **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Pioneira, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos Novos Tempos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: O Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

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

CUSTÓDIO, A. L. de M e MOYA, Renato. **Guia para Elaboração de Balanço Social e Relatório de Sustentabilidade**. São Paulo: Instituto Ethos, 2007.

DIAS, C; FERNANDES, D. Artigo sobre **Pesquisa e Métodos Científicos**, Brasília, 2000.

DRUMOND, R. C. Artigo sobre **Como fazer sua monografia**, 2000.

FLEURY, A., FLEURY, M. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. São Paulo: Atlas, 2000.

GUIMARÃES, S. É. R. **Motivação intrínseca, extrínseca e o uso de recompensas em sala de aula**. In: BORUCHOVITCH, E.; BZUNECK, A. (Org.). *A motivação do aluno: contribuições da psicologia contemporânea*. 3.ed. Petrópolis: Vozes, 2004 a. Cap.2, p.37-57.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos: do Operacional ao Estratégico**. São Paulo: Saraiva, 2009.

MAXIMIANO, Antônio C. A. **Introdução à Administração**. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MEDEIROS, José Rafael de. **O amor renovando o trabalho**. 3.ed. Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes, 2001.

MEGGINSON, Leon C. **Administração: conceitos e aplicações**. São Paulo: Harbra, 1999.

MEISTER, Jeanne. **Educação Corporativa: a gestão do capital intelectual através das universidades corporativas**. São Paulo: Makron Books, 1999.

MINAMIDE, Camila Hatsumi. **Sistemas de Remuneração Tradicionais e Remuneração Estratégica**. Disponível em:

http://carreiras.empregos.com.br/carreira/comunique_se/col_leitor/120404-sistemas_remuneracao_camila.shtm. Acesso em 08/04/2012.

MUSSAK, Eugenio. **Metacompetência**: uma nova visão do trabalho e da realização pessoal. São Paulo: Editora Gente, 2003.

NANTES, Christiane. **Motivação nas Organizações**. Disponível em http://internativa.com.br/artigo_conhecimento_08.html. Acesso em 28/12/2012.

NUNES, Paulo. **Conceito de Salário**. Disponível em <http://www.knoow.net/cienceconempr/economia/salario.htm>. Acesso em 22/10/2012.

OLIVEIRA, Fernanda Costa. **Motivação x remuneração por competência**. Disponível em <http://www.rh.com.br/ler.php?cod=4799>. Acesso em 24 de março de 2012.

SERRANO, Daniel Portillo. **Teoria de Maslow – A Pirâmide de Maslow**. Disponível em <http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/maslow.html>. Acesso em 28/12/2012.

STEFANINI, Claudio Jose. **Área Temática: Recursos Humanos – Motivando Sem Dinheiro**. São Paulo: Faculdade das Américas, 2007.

ZARPELON, Márcio Ivanor. **Gestão e responsabilidade social**: NBR16.001/SA 8.000. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.