

UNIVERSIDADE DO ESTADO DO AMAZONAS  
ESCOLA SUPERIOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

AMANDA LARISSA MORAES PEDROSA

POLÍTICA DE BENEFÍCIOS SOCIAIS E SUA RELAÇÃO COM A  
MOTIVAÇÃO NO TRABALHO: ESTUDO DE CASO EM UMA  
ORGANIZAÇÃO DO RAMO DE COMÉRCIO EXTERIOR

Manaus - Amazonas

2021

AMANDA LARISSA MORAES PEDROSA

POLÍTICA DE BENEFÍCIOS SOCIAIS E SUA RELAÇÃO COM A  
MOTIVAÇÃO NO TRABALHO: ESTUDO DE CASO EM UMA  
ORGANIZAÇÃO DO RAMO DE COMÉRCIO EXTERIOR

Trabalho de Conclusão de Estágio  
apresentado à Universidade do Estado do  
Amazonas como requisito parcial de nota em  
Estágio II para obtenção do título de Bacharel  
em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Sálvio de Castro e Costa Rizzato

Manaus - Amazonas

2021

# **Política de benefícios sociais e sua relação com a motivação no trabalho: estudo de caso em uma organização do ramo de comércio exterior**

**Amanda Larissa Moraes Pedrosa – [almp.adm17@uea.edu.br](mailto:almp.adm17@uea.edu.br)<sup>1</sup>  
Sálvio de Castro e Costa Rizzato – [srizzato@uea.edu.br](mailto:srizzato@uea.edu.br)<sup>2</sup>**

**Bacharelado em Administração de Empresas  
Universidade do Estado do Amazonas (UEA)  
Manaus (AM)  
22 de Julho de 2021**

## **RESUMO**

No mercado trabalhista atual, as empresas buscam por diferentes estratégias a fim de manter seus colaboradores motivados e conseqüentemente elevar a produtividade, trazendo lucro para a organização. Dada a importância da motivação no trabalho e diversos fatores relevantes nesse desenvolvimento, os benefícios sociais possuem um papel fundamental, porquanto com a oferta destes, os colaboradores passam a se sentir mais seguros, satisfeitos e estáveis dentro da organização. O objetivo geral da pesquisa foi analisar a relação dos benefícios sociais com a motivação, utilizando como base as principais teorias da motivação. A princípio foi realizada fundamentação teórica a respeito do tema e posteriormente, uma pesquisa qualitativa através de formulário eletrônico, no período de Junho e Julho do ano de 2021, onde o público-alvo foram funcionários do setor operacional de uma empresa de comércio exterior. O referencial teórico da pesquisa apoiou-se na Teoria dos Dois fatores de Herzberg. Conforme os dados obtidos, a maioria dos participantes compreende acerca do tema proposto, bem como consideram estes benefícios como essenciais para manterem-se engajados, informando que estes são considerados mais relevantes do que a própria remuneração salarial. Averiguou-se que os benefícios são imprescindíveis para motivar os talentos e retê-los na organização.

**Palavras-chave:** Motivação. Fatores Motivacionais. Benefícios Sociais. Satisfação. Desempenho Organizacional.

---

<sup>1</sup>Amanda Larissa Moraes Pedrosa: Discente do curso de Administração, da Universidade do Estado do Amazonas (UEA).

<sup>2</sup> Sálvio de Castro e Costa Rizzato: Psicólogo e Administrador, Doutor em Psicologia e Ciências da Educação e Professor do curso de Administração da Universidade do Estado do Amazonas (UEA).

## ABSTRACT

*In the current job market the enterprises search for different strategies to keep their employees motivated and consequently elevate productivity to bring profit to the company. Given the motivation's job importance and different relevant factors in this development, the social benefits are fundamental in this motivational process, because when the enterprise offers them, the collaborators become more safe, satisfied and stable. The general objective was to analyse the relation of social benefits as a motivational factor, using as a base the most important theories about motivation. Initially it was held a theoretic fundamentation about the theme and after this an exploratory research with quantitative and qualitative character through an electronic questionnaire in the period of June and July of 2021. The target audience belongs to a latin-american multinational's operational area that has a few branches in Brazil. As well the base to the research was Frederick Herzberg's Two Factor Theory. Most of the participants know about the proposed theme and they consider the benefits as an essential part to keep the commitment in the job, and it's more relevant than the salary. It was noted that these benefits are extremely important to motivate and keep the talents in the enterprise.*

**Key Words:** Motivation; Motivation Factors; Social Benefits; Satisfaction; Organizational Development.

## 1. INTRODUÇÃO

O ambiente corporativo está cada vez mais voraz, buscando por táticas que os diferencie de seus concorrentes. Uma dessas principais particularidades são formas às quais as empresas entregam um resultado qualitativo a seus clientes. Porquanto, para que isto aconteça, é necessário manter e buscar métodos que mantenham a motivação de seu capital humano, a fim de que aqueles alcancem um desempenho esperado. Segundo Chiavenato (2004), motivação refere-se às forças dentro de cada pessoa que conduzem a um determinado comportamento, isto é, a motivação é o meio pelo qual o indivíduo age para atingir uma determinada finalidade, abrangendo assim, manifestações biológicas, sociais e emocionais. Por meio destas, é possível relacionar a manutenção do comportamento humano com o atingimento de metas, pois o principal desafio estratégico das entidades são as buscas por alternativas que retenham e atraiam talentos para que estes sintam-se estimulados a contribuir para o sucesso corporativo, gerando resultados.

As definições de motivação estão concentradas no atingimento de metas e objetivos do ser humano, isto é, este sempre é motivado por determinada necessidade pessoal. Nas organizações é notável que os benefícios sociais agregam valor à remuneração. Visto isso, estes podem ser vistos como fatores fundamentais no processo de motivação do colaborador?

O objetivo geral da pesquisa foi verificar a relação das políticas de benefícios sociais com a motivação no trabalho. Quanto aos objetivos específicos foram: Investigar, através de análises metodológicas e resultados acerca da influência da oferta de benefícios com relação direta ao comportamento do colaborador no que tange ao seu grau motivacional; descrever a importância da motivação para o sucesso empresarial através de pesquisas bibliográficas; examinar e expor os dados obtidos no que diz respeito a quais fatores motivam mais os funcionários; o grau de engajamento para com os benefícios recebidos e propor melhorias de manutenção da motivação.

Este estudo de caso contemplou parte dos funcionários do setor operacional de uma empresa privada, tendo como serviço principal o transporte internacional de cargas nos modais marítimo, aéreo e rodoviário, a fim de analisar o nível de motivação presente naquela, no que tange os benefícios sociais disponibilizados. A companhia em questão autorizou a realização da pesquisa, mas não autorizou a divulgação do nome da mesma. Esta, mantém como política de trabalho a ação de agir em conformidade com as leis trabalhistas e liberdade de associação. Logo, foi realizada uma pesquisa qualitativa através de formulário eletrônico disponibilizado aos participantes, e com relação ao tipo de pesquisa foi realizado: Estudo de caso exploratório.

## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 TEORIAS DA MOTIVAÇÃO**

De acordo com Robbins (2006) a motivação é vista como o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de um indivíduo ao alcance de um determinado objetivo. A intensidade diz respeito a quanto esforço o ser humano despende, porém esse único elemento não consegue obter resultados favoráveis, a menos que seja benéfico para a organização. Visto isso, o autor reforça que é necessário considerar a qualidade do esforço tanto quanto a intensidade, pois o esforço que deve-se analisar é o que está em direção aos objetivos organizacionais e se torna coerente com estes. Por fim, a persistência seria o quanto o indivíduo é capaz de manter o próprio esforço.

Conforme Chiavenato (2004) a Administração Científica tinha como modelo o *homo economicus*, no qual o funcionário motivava-se somente com a remuneração recebida, artifícios do trabalho e estreitamente pela procura de montante para sua sobrevivência, isto é neste modelo a única preocupação seria a redução de custos e do ócio entre os operários. Neste contexto, de abordagem clássica, o mundo passava por transformações devido à Revolução Industrial e o autor afirma que podem ser divididas em dois fatores genéricos: o crescimento acelerado e desorganizado das empresas e a necessidade aumentar a eficiência e a competência nas organizações.

De acordo com Rizzato (2014) a satisfação no trabalho tem sido alvo de pesquisas desde a experiência de *Hawthorne* pela *Western Electric Company* e supervisão por Elton Mayo que ocorreu na década de 20 do século XX onde os estudiosos notaram que outros fatores influenciavam na motivação e satisfação do trabalhador, além das condições ambientais e remuneração.

Hipóteses foram formuladas com a intenção de compreender o comportamento humano nas organizações e de que forma se sinta motivado e satisfeito em áreas nas quais atuam. Logo, a partir desta perspectiva, serão elencadas as principais teorias as quais buscam o entendimento de como as forças internas humanas afetam diretamente no estímulo pessoal.

### **2.1.1 Teoria de Abraham Maslow: A Hierarquia das Necessidades**

O psicólogo estadunidense Abraham Harold Maslow, desenvolveu a teoria de que cinco necessidades estão organizadas por hierarquias. Uma vez que, para atingir o nível superior da pirâmide (necessidades de auto-realização) é primordial atender aos níveis em escalas inferiores (necessidades fisiológicas). Visto isso, entende-se que o ser humano está em constante ascensão das hierarquias, com finalidade na assistência de realizações e necessidades pessoais (CHIAVENATO, 2004:329).

De acordo com Maslow:

A necessidade superior de concretização de talentos especiais, digamos, apoia-se na contínua satisfação das necessidades de segurança, as quais não desaparecem, ainda quando se encontrem num estado inativo (Por inativo entendo a condição de fome depois de uma boa refeição). Isso significa que o processo de regressão para necessidades inferiores mantém-se sempre como uma possibilidade e, nesse contexto, deve ser visto não só como patológico ou mórbido, mas também como absolutamente necessário à integridade do organismo, em seu todo, e como requisito preliminar para a existência e funcionamento das “necessidades superiores”. A segurança é uma precondição e *sine qua non* para o amor, o qual, por sua vez, é uma precondição para a individuação (1981, pg. 182)

As cinco necessidades estão dispostas em:

- a. Necessidades Fisiológicas - encontram-se no nível mais baixo da escala, porém sendo de extrema importância para a sobrevivência e manutenção da espécie humana, tais como alimentação, cansaço e desejo sexual;
- b. Necessidade de Segurança – localizadas no segundo nível, precisam oferecer estabilidade, segurança e defesa contra ameaças e perigos;
- c. Necessidades Sociais – surgem logo após o atendimento das necessidades anteriores, diz respeito à questão do sentimento de aceitação e pertencimento do indivíduo para com a sociedade, por exemplo amigos e relacionamentos afetivos;
- d. Necessidades de Estima – relaciona-se ao modo de como o indivíduo se enxerga no meio social em que está. Envolve a geração de sensações de utilidade, autoconfiança e prestígio e;
- e. Necessidades de Auto-realização – refere-se ao atingimento do topo de necessidades da pirâmide. Bem como, a satisfação do próprio desempenho e percepção no desenvolvimento de competências pessoais.

Conforme a Figura 01, é notável que de acordo com a Teoria, não é possível atender às necessidades elevadas, sem que se possa estar satisfeito nas que estão em nível primário.



Figura 1 - A hierarquia das necessidades humanas e os meios de satisfação  
Fonte: Chiavenato (2003, p.332).

### 2.1.2 Teoria das Necessidades Apreendidas

O psicólogo estadunidense David McClelland desenvolveu a teoria de que a motivação pode ser explicada por quatro fatores dominantes. Os quais o mesmo acreditava que podiam estar presentes em todos indivíduos e que estes fatores motivacionais poderiam

destacar-se de maneira mais forte, de acordo com a experiência de vida e cultura de cada pessoa.

De acordo com Rizzato (2014), estão divididas em:

a) A motivação de evitação:

Refere-se à necessidade que o indivíduo possui em proteger-se do mal-estar onde é causado ansiedade. Isto é, a proteção contra fatores e estímulos que geram ansiedade, logo o ser humano procura meio de evitar meio de reduzir esta reação e fatores que possam desencadeá-la;

b) Motivação para o poder:

Necessidade de controle e influência de pessoas que estão ao redor. Diz respeito ao relacionamento interpessoal, *status*, poder e prestígio. Ou seja, sentem-se satisfeitas quando notam que conseguem persuadir os demais;

c) Motivação para afiliação:

Está ligada à questão do afeto. O indivíduo sente a necessidade de possuir relações interpessoais ou com um determinado grupo. De modo que preferem a colaboração à competição e;

d) Motivação para realização: Realização de atividades com excelência.

### 2.1.3 Teoria da Expectação

O psicólogo canadense Victor Vroom desenvolveu a teoria de que o indivíduo possui um comportamento voltado para resultados no que tange ao ambiente de trabalho. De acordo com Robbins (2006) um funcionário se sente motivado a despende de alto grau de esforço quando acredita que ação resultará em bons desempenhos ou alguma recompensa organizacional, tais como: bonificações, promoções, aumentos salariais, dentre outros.

Segundo Limongi-França:

A teoria da expectativa vê o indivíduo como um ser pensante que tem desejos e crenças e atua como base na antecipação e nos planejamentos dos eventos de sua vida, colocando em suas ações, o esforço adequado e a direção apropriada de modo a atingir seus objetivos. (2002, p.257)

Para o entendimento de Bueno (2003) é destacado que esta teoria não contempla somente os aspectos individuais para o processo motivacional, como também o ambiente de trabalho no qual este está inserido.

De acordo com o ponto de vista de Ribeiro (2020) elencam-se os conceitos fundamentais da teoria em questão:

- a) Valência – Valor pelo qual o indivíduo é recompensado por executar determinada atividade;
- b) Expectativa – Refere-se ao esforço direcionado para o alcance de um obstinado desempenho e;
- c) Instrumentalidade – Diz respeito à percepção de que obtendo êxito no desempenho, irá ser alcançada determinada recompensa.

#### **2.1.4 Teoria dos Dois Fatores de Herzberg**

O psicólogo estadunidense Frederick Herzberg utilizou como base dois fatores para explicar sobre a motivação no ambiente externo e nas organizações. Os fatores destacados pelo autor como fundamentais na influência do comportamento, são:

- a. Fatores higiênicos (Extrínsecos) – Diz respeito ao ambiente no qual o colaborador está inserido e em quais circunstâncias as atividades são desempenhadas. Uma vez que estas condições estão sob comando pela organização, os fatores higiênicos não são geridos pelos funcionários. Benefícios sociais, salário, tipo de supervisão, condições ambientais de trabalho, clima organizacional, normas e diretrizes da empresa são exemplos de fatores extrínsecos e;

Segundo 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” (2009, p.137).

- b. Fatores Motivacionais (Fatores Intrínsecos) – Referente ao modo como o funcionário sente-se quanto às tarefas executadas, aqueles estão sob domínio do indivíduo, porquanto está estritamente ligado ao que faz e realiza. Progresso pessoal, exercício profissional e sentimento de autorrealização são exemplos de fatores intrínsecos.

De acordo com o entendimento de Chiavenato:

Os fatores higiênicos e motivacionais são independentes e não se vinculam entre si. Os fatores responsáveis pela satisfação profissional das pessoas são totalmente desligados e distintos dos fatores responsáveis pela insatisfação profissional. O oposto da satisfação profissional não é a insatisfação, mas a ausência de satisfação profissional. Também o oposto da insatisfação profissional é a ausência dela e não a satisfação (2004, p.334).

Conforme entendimento exposto, segue Figura 02 para explicitar o tema:



Figura 2 - Fatores Motivacionais e Fatores Higiênicos como entidades separadas.  
Fonte: Chiavenato (2004, p.334)

De acordo com Robbins (2006) o psicólogo Herzberg na crença de que a relação de um indivíduo com o trabalho é básica e qual atitude pode levar ao fracasso ou sucesso, solicitou aos colaboradores que respondessem em quais situações sentiam-se bem ou mal no ambiente organizacional. Após o retorno, as informações foram tabuladas e categorizadas e este notou que os momentos nas quais sentiam-se bem diferiam das quais sentiam-se mal. Fatores intrínsecos tais como, progresso, realização poderiam estar relacionados à satisfação no trabalho, logo os respondentes que informaram que se sentiam bem no trabalho atribuíam estes fatores a si mesmo. Em contrapartida, os insatisfeitos atribuíam isso aos fatores extrínsecos, tais como: política da empresa, supervisão e condições de trabalho.

Isto é, os dados sugeriam que o oposto da satisfação não é a insatisfação, uma vez que ao eliminar as características que tornam um trabalho insatisfatório não o tornam necessariamente satisfatórios. Os fatores que levam à satisfação de um trabalho são diferentes e separados daqueles que levam à insatisfação (ROBBINS, 2006:135).

#### **2.1.4.1 Benefícios sociais**

De acordo com Chiavenato (2014, pg. 305-309) “Benefícios sociais são facilidades, conveniências e serviços sociais que as empresas oferecem aos seus funcionários, no sentido de poupar-lhes preocupações [...], os benefícios procuram preencher lacunas ou carências da previdência social, do sistema educacional, e dos demais serviços prestados pelo governo ou pela comunidade como transporte, segurança, etc”.

De acordo com Marras (2000) os benefícios podem ser divididos em:

- Benefícios compulsórios: Aqueles que a empresa oferece devido às exigências legais ou por acordo com sindicatos trabalhistas. Tais como férias, licença-maternidade e 13º salário e;
- Benefícios espontâneos: Os quais a organização oferece por espontânea vontade, a fim de torná-la competitiva no ponto de vista do mercado de trabalho. Por exemplo, seguro de vida, vale-refeição e plano de saúde.

Visto isso, as organizações atualmente montam suas próprias estratégias de como preferem atrair e reter profissionais para que estes possam alavancar seus negócios, seja oferecendo salários mais altos ou benefícios competitivos. Como também é notável que a empresa oferece esses atrativos, a fim de que possam ter um retorno positivo de seus colaboradores.

### **2.1.5 Modelo de Enriquecimento do Cargo**

Para Hackman e Oldham (1975 *apud* Fiorelli 2004) o indivíduo motiva-se no trabalho ao ocorrer cinco fatores que promovem o enriquecimento da tarefa e desta forma conduz a estados psicológicos e oportunos para que aconteça:

- Aplicação de diferentes habilidades pessoais ao desempenhar o cargo;
- Ao finalizar uma atividade é vista como um produto pessoal, isto é há uma relação entre a criação e o criador;
- O produto final desempenha um impacto em outros indivíduos;
- Há um grau de liberdade para decidir sobre programação e procedimento no trabalho e;
- O profissional recebe *feedback* ao final do término da atividade.

De acordo com Fiorelli (2004) quando o profissional nota que é auto-eficaz, isto o ajuda na aceitação e resolução de desafios. Visto isso, à medida que os administradores não estimulam o desenvolvimento de novas tarefas, podem comprometer o colaborador no que tange à criatividade e a competição, e posteriormente precisarão procurar meios de aumentar a criatividade. Pois, a falta de inserção de novas técnicas dentre estes pode favorecer a este determinado comportamento.

Para Myers (1999 *apud* Fiorelli 2004), quando há reconhecimento, tende-se a aumentar o gosto pela atividade exercida. Isto é, o ser humano motiva-se a manter em um determinado nível de excelência, pois é reconhecido na organização em que atua.

## **3. METODOLOGIA**

Com relação ao tipo de pesquisa foi realizado um estudo de caso exploratório. No que tange aos fins, a pesquisa é descritiva, porquanto de acordo com Gil (2002) focam-se na atuação prática, visão acerca da problemática e são essenciais para a caracterização mais descritiva de fenômenos ou populações, bem como uma possível relação entre estas. Os meios investigativos foram através de estudo de caso exploratório e pesquisa bibliográfica, pois de acordo com o ponto de vista de Gil (2002) a pesquisa bibliográfica, permite ao investigador uma visão mais ampla do conteúdo e estudo de caso, uma vez que aborda poucos objetos e proporciona um conhecimento mais detalhado. Também foram usados tratamento de dados estatísticos para a

construção dos gráficos. Por fim, a natureza da pesquisa é qualitativa, dado que envolverá análise de conceitos e significados.

### 3.1 UNIVERSO

O universo escolhido para a pesquisa é pertencente a uma empresa privada que possui como principal serviço o de transporte internacional de cargas. Totalizando 11 (onze) filiais nas regiões: Norte (Manaus), Nordeste (Salvador e Recife), Sudeste (Rio de Janeiro, São Paulo e Santos) e Sul (Paranaguá, Itajaí, Curitiba, Rio Grande e Porto Alegre) do país. A entidade em questão permitiu a autorização da pesquisa, porém sem divulgação do nome da mesma.

### 3.2 POPULAÇÃO

A população em questão é respectiva ao Setor Operacional, totalizando então 60 (sessenta) pessoas somente nesta área em todas as filiais brasileiras. Os participantes são referentes às filiais de: Manaus, Rio de Janeiro, Recife, São Paulo e Santos.

### 3.3 AMOSTRA

O tipo de amostragem usado foi a amostragem não-probabilística por ser mais conveniente para receber as respostas dos funcionários. Os links para o questionário foram enviados via mídias sociais e a ferramenta utilizada para a elaboração do questionário foi *Google Docs*. Ao todo, foram coletadas 20 (vinte) respostas válidas que compuseram a amostra desta pesquisa, o equivalente a 33,33% da população. O setor Operacional foi escolhido por ser a área que possui mais colaboradores na empresa, devido ao alto volume de processos diários que estes possuem

### 3.4 INSTRUMENTO DA PESQUISA

Segundo Gil (1999), o estudo de caso é relacionado ao estudo profundo de poucos objetos, facilitando assim a ampla compreensão do tema. O estudo de caso desta pesquisa foi realizado através de um questionário baseado na Teoria dos Dois Fatores de Herzberg e na Teoria das Necessidades Humanas de Abraham Maslow. A primeira visou analisar os fatores extrínsecos e intrínsecos, através da motivação dos colaboradores com relação aos benefícios sociais oferecidos pela empresa, a segunda verificando em qual escala localizam-se estes. Pois, de acordo com Chiavenato (2004) as teorias supracitadas apresentam pontos de concordância entre si, visto que os fatores higiênicos correspondem às necessidades primárias de Maslow e algumas de segurança e os fatores motivacionais correspondem às necessidades secundárias da pirâmide.

Este instrumento de coleta de dados foi aplicado por meio de formulário eletrônico o qual abrangeu perguntas abertas e fechadas para os colaboradores, ficando disponível do dia 25/06/2021 até 05/07/2021. Como também, o TCLE – Termo de Consentimento

livre-esclarecido, disponibilizado também aos participantes, o qual garante sigilo total a estes.

O questionário eletrônico contém perguntas de caráter socio-demográfico (06 perguntas), as quais contemplam o sexo, faixa etária, nível de escolaridade, cargo, ocupação ou não de chefia e tempo de permanência na empresa.

As perguntas fechadas foram divididas em 03 (três) blocos, as quais o colaborador precisava informar somente uma alternativa para cada benefício social descrito em cada coluna, considerando para cada um somente: essencial, alta relevância, média relevância e pouca relevância. Ou seja, este agrupamento foi realizado no momento que o colaborador respondeu o questionário.

Totalizando também 04 (quatro) perguntas abertas que foram elaboradas de modo a fazer com que o participante refletisse acerca do engajamento e satisfação para com o que é recebido. Como também, nestas questões buscou-se analisar os fatores extrínsecos e intrínsecos.

## 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

### 4.1 DADOS QUANTITATIVOS

Após a finalização das respostas do questionário, foi realizada a tabulação das informações coletadas e a análise dos resultados. Por meio destas, foi possível verificar as semelhanças e convergências nos pontos de vista dos funcionários. Visto isso, estabeleceu-se uma relação entre as respostas.

Conforme a tabulação dos gráficos e tabelas, o primeiro diz respeito ao perfil sociodemográfico dos participantes, de acordo com a tabela abaixo:

Quesito	Categoria	Percentual
Sexo	Feminino	60%
	Masculino	40%
Faixa Etária	21 a 30 anos	55%
	31 a 40 anos	45%
Escolaridade	Ensino Médio	5%
	Superior	95%
Tempo de Empresa	Até 01 ano	5%
	Até 05 anos	75%
	Até 10 anos	15%
	15 anos ou mais	5%

Tabela 01 - Perfil sociodemográfico dos participantes

Fonte: Elaborado pela autora (2021)

De acordo com a Tabela 01, a participação mais efetiva na pesquisa foi a feminina, como também é notável que a faixa etária da empresa é composta por jovens adultos, integrando assim 55% da amostra. O nível de escolaridade predominante foi o Ensino

Superior, contemplando também somente cargos de nível Operacional. E a maior parte dos entrevistados possui até 05 (cinco) anos na empresa, salientando uma estabilidade na organização.

No que tange acerca dos benefícios oferecidos pela empresa, estes foram divididos em 03 partes dentro do formulário, totalizando 12 (doze) benefícios distribuídos em cada bloco de forma estratégica, de modo o que, o funcionário se sentisse confrontado ao realizar cada escolha por relevância.

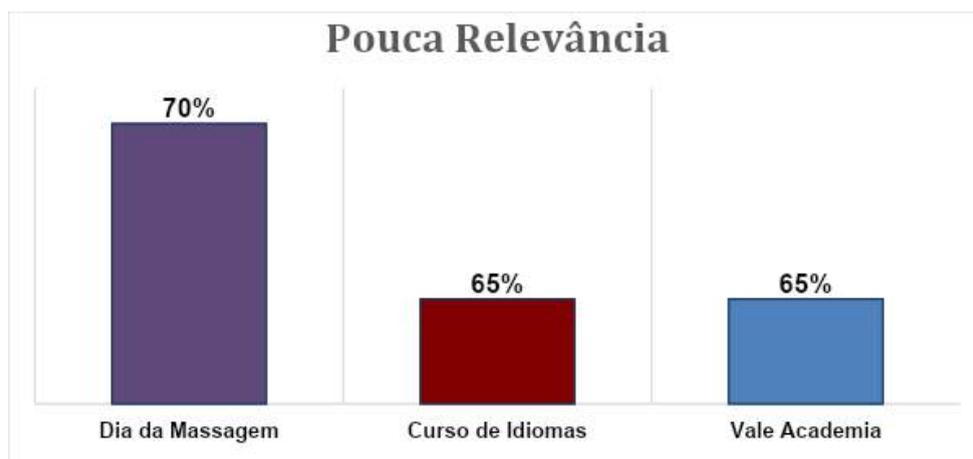


Gráfico 01 – Benefícios Pouco Relevantes

Fonte: Elaborado pela autora (2021)

O primeiro gráfico, refere-se aos benefícios considerados como pouco relevantes para os colaboradores, os quais são: Dia da Massagem, Curso de Idiomas (convênio com escolas de idiomas que estão presente em todas as regiões do país) e Vale-Academia, respectivamente.

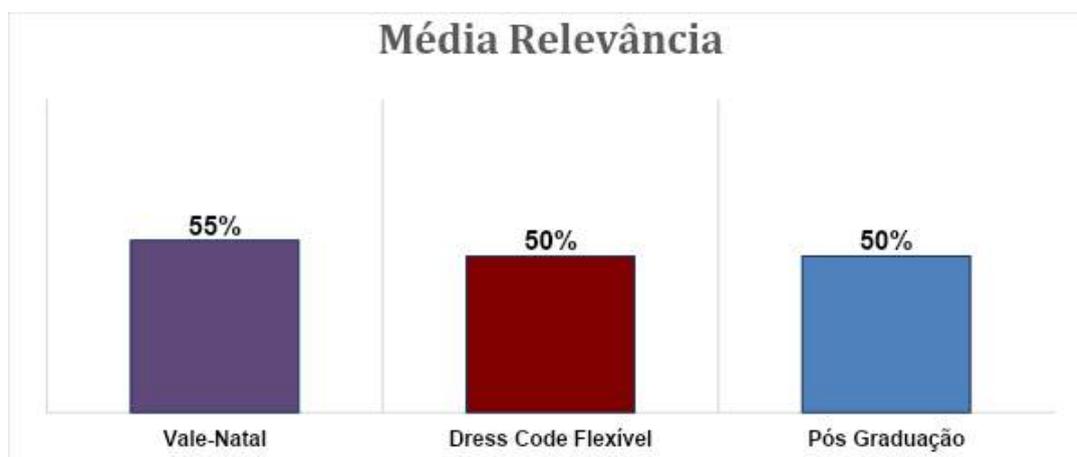


Gráfico 02 – Benefícios Médio Relevantes

Fonte: Elaborado pela autora (2021)

O segundo gráfico corresponde aos benefícios considerados com Média Relevância para os funcionários, os quais são: Vale-Natal (oferecido no valor de R\$ 1000,00), *Dress Code* Flexível (Vestimenta flexível para o trabalho) e Desconto em Cursos de Pós-Graduação (programa interno que concede descontos em cursos de pós-graduação em universidades nacionais).

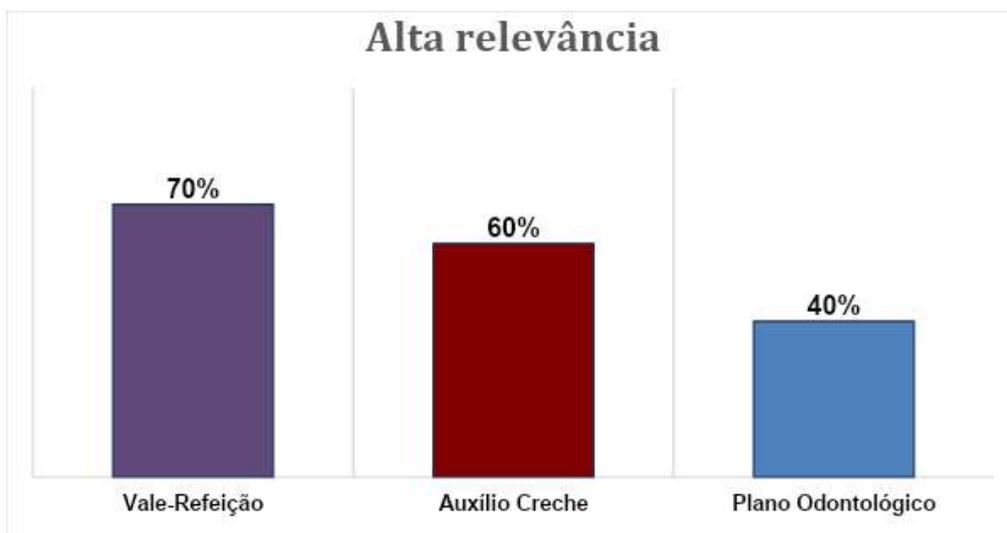


Gráfico 03 – Benefícios Altamente Relevantes

Fonte: Elaborado pela autora (2021)

Os benefícios informados no terceiro gráfico fazem parte dos que foram considerados como altamente relevantes pelos funcionários, tais quais são: Vale-Refeição (oferecido no valor de R\$ 770,00), auxílio-creche (R\$ 150,00) e Plano Odontológico (cobertura nacional).

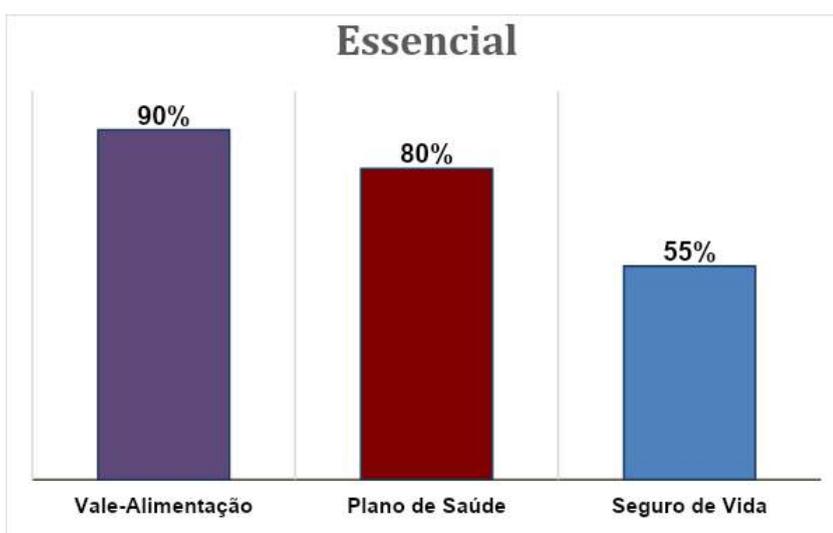


Gráfico 04 – Benefícios Essenciais

Fonte: Elaborado pela autora (2021)

Por fim, os benefícios considerados como essenciais pelos colaboradores, isto é, indispensáveis ao trabalho, são, por ordem: Vale-alimentação (oferecido no valor de R\$ 350,00), Plano de Saúde (cobertura nacional) e seguro de vida.

Os benefícios supracitados dividiram-se em 03 (três) blocos, na coleta de dados foram analisados quais benefícios os colaboradores mais classificaram como: essenciais, altamente relevantes, médio relevantes e pouco relevantes por bloco, de modo que esses percentuais obtidos por relevância auxiliaram na construção dos gráficos acima.

#### 4.2 DADOS QUALITATIVOS

Quanto à análise qualitativa, foram aplicadas 04 (quatro) questões, envolvendo temas sobre engajamento, análise da preocupação da liderança com o bem-estar do funcionário e reflexão acerca do que é recebido.

A primeira tratou de uma situação hipotética na qual o funcionário deveria escolher permanecer ou não no emprego em caso de corte de todos os benefícios. Das respostas, 06 (seis) pessoas informaram que permaneceriam e 09 (nove) pessoas informaram que não permaneceriam. As demais comentaram que dependeria de fatores como: cargo e salário, cenário atual econômico do país e situação financeira pessoal.

A segunda questionou se a liderança atual demonstrava interesse e preocupação com o bem-estar destes. Das replicações, obtiveram-se 12 (doze) respostas positivas, 02 (duas) negativas e 02 (duas) imparciais. Os outros afirmaram que gostariam de receber feedbacks sobre as atividades ou que não se sentiam valorizados dentro do ambiente organizacional.

A terceira contestou de que forma a organização em questão poderia implementar para aumentar o engajamento. Das dissoluções, foram sugeridas: Efetivação de um plano de carreiras, premiações anuais, *feedbacks* mensais, crescimento dentro da empresa, palestras e concursos internos.

A última indagou se os benefícios recebidos aumentam ou diminuem o engajamento pessoal. Todos os 20 (vinte) participantes da pesquisa informaram que aumentam, pois ajudam na manutenção da saúde e bem-estar familiar. Outros informaram que os benefícios recebidos são mais relevantes que o próprio salário.

#### 4.3 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

No que concerne a qual fator mais se destacou dentre os higiênicos e motivacionais com relação aos benefícios, o fator higiênico foi o que mais se destacou. Uma vez que dentre os considerados como essenciais, os mais votados foram: Vale-alimentação, Plano

de Saúde e Seguro de Vida, respectivamente. De acordo com Ribeiro (2005) alguns benefícios impactam mais que outros, como por exemplo o Plano de Saúde privado, as empresas oferecem devido às instabilidades do sistema de saúde público nacional, como também, reduz a abstinência no trabalho. Segundo Chiavenato (2010) o sistema de remuneração estratégica, os quais fazem parte os benefícios de alimentação e seguro de vida, servem para estimular e aumentar a motivação dos funcionários como também um sistema de benefícios oferecidos por uma empresa, ampara no suprimento dos fatores insatisfacientes (higiênicos) e os fatores satisfacientes (motivacionais) exprimidos por Herzberg (CHIAVENATO, 2004:334).

Logo, podemos correlacionar os modelos de motivação propostos por Maslow e Herzberg juntamente com os benefícios escolhidos como essenciais e altamente relevantes. Pois, na base da Pirâmide de Maslow estão as necessidades fisiológicas (atreladas à sobrevivência), a qual podemos relacionar a escolha do vale-alimentação com o percentual de 90% como essencial e vale refeição de alta relevância. E na segunda camada (necessidades de segurança) é possível relacionar às escolhas do Plano de Saúde e Seguro de Vida como essenciais e auxílio-creche, juntamente com o plano odontológico como altamente relevantes, pois neste grupo se encaixam a necessidade que o indivíduo possui com relação à estabilidade, cautela com a saúde e proteção física. Relacionando-se então às necessidades intrínsecas propostas por Herzberg, as quais são endógenas e nascem dentro do ser humano.

Como também considerou-se a relevância dos benefícios para os funcionários, visto que 45% da amostra, conforme primeira questão aberta, informou que em caso de corte de benefícios, não permaneceria no emprego atual. Destaca-se então, a importância da oferta de um pacote atrativo aos potenciais candidatos às vagas, como também na questão da retenção de talentos. De acordo com Chiavenato (2014), os benefícios devem exercer a função de elemento de atração e retenção de pessoal [...] os planos de benefícios são desenhados para ajudar o colaborador em três áreas de sua vida: no cargo, fora do cargo e fora da organização.

Na segunda questão aberta, quando questionados a respeito do interesse da liderança e preocupação com o bem-estar do colaborador, obteve-se um índice expressivo de 60% de respostas positivas, logo concluiu-se que as necessidades sociais (terceira camada de Pirâmide de Maslow), que se correlacionam com os fatores higiênicos de Herzberg, também estão atendendo à maior parte dos colaboradores.

Visto o exposto, denota-se que as bases da Pirâmide de Maslow (necessidades fisiológicas e segurança) correspondente aos fatores higiênicos de Herzberg, conforme modelo comparativo entre as duas teorias, de acordo com Chiavenato (2004) estão sendo atendidas de forma satisfatória para os colaboradores, uma vez que estes informaram em sua totalidade, consoante última pergunta aberta que, os benefícios recebidos aumentam o engajamento destes.

## **5 AÇÕES DE MANUTENÇÃO DA MOTIVAÇÃO**

Para esta sugestão, foram utilizadas como complemento às Teorias das Necessidades de Maslow e Dois Fatores de Herzberg, o Modelo de enriquecimento da tarefa proposto por Hackman e Oldham. A qual propõe o enriquecimento da tarefa conduzindo a estados psicológicos desejáveis e favoráveis para despertar a motivação, Fiorelli (2004).

É necessário também a implementação de atividades desafiadoras para que aquele se sinta importante e responsável pelos próprios resultados nos processos organizacionais. Isto é, trata-se de uma maneira intrínseca de motivar o colaborador e de promover o crescimento profissional (CHIAVENATO, 2014:185).

Consoante à análise da terceira questão, a qual é de caráter aberto, os participantes foram indagados a responder de que forma a entidade poderia aumentar o engajamento destes. Visto isso, notou-se que os fatores motivacionais (extrínsecos) não estavam sendo atendidos de forma satisfatória. Pois, as sugestões dos colaboradores não abrangiam mais fatores higiênicos, tais como incorporação de mais benefícios, supervisão, condições físicas de trabalho, dentre outras. E sim, essas sugestões categorizam-se nas necessidades de autoestima e autorrealização que também se relacionam aos fatores motivacionais propostos por Herzberg. Visto isso, a necessidade de autoestima depende de reconhecimento, *feedback*, prestígio, assim como, a necessidade de autorrealização provém de projetos desafiantes, autonomia, dentre outros, conforme Chiavenato (2004) relaciona as convergências entre as duas teorias em sua obra.

De acordo com Vergara (2000) a autora afirma que os seres humanos possuem diferentes personalidades. Um determinado indivíduo pode sentir-se motivado por

considerar-se competente, reconhecido no trabalho ao participar de tomada de decisões, realizar tarefas intrinsecamente desafiadoras, dentre outras.

Logo, como sugestões de melhorias no enriquecimento da tarefa, propõe-se que a organização busque alternativas diversas, para promover a motivação dos empregados no que se refere aos fatores intrínsecos.

De acordo com Cunha (2004) e Fiorelli (2004) este enriquecimento pode ser obtido por meio de:

- Oportunidade de atuação em outros setores;
- Possibilitar ao colaborador a análise da qualidade do trabalho;
- Promoção de Palestras e Cursos;
- *Feedbacks* ao término de tarefas;
- Permitir ao funcionário um grau de liberdade nos prazos de execução e;
- Promoção de novos conhecimentos ao colaborador.

## **6 CONCLUSÃO**

Na construção da problemática, a pesquisadora notou que os benefícios sociais eram fatores essenciais para não desmotivar o colaborador na organização estudada.

Conforme os dados apresentados, depreende-se que os objetivos da pesquisa, a qual propunha analisar os benefícios sociais e sua relação com a motivação no trabalho em uma empresa privada obteve êxito, pois detectou-se a relevância e influência deste fator dentro da organização.

Os funcionários em questão manifestaram altos índices de satisfação quanto aos benefícios que abrangem os fatores higiênicos, porém conforme os dados obtidos os fatores motivacionais não estavam sendo atendidos de forma satisfatória para estes. Logo, somente os fatores higiênicos não são capazes de motivar, todavia impedem a desmotivação do funcionário. Conclui-se desta forma que os funcionários não estão desmotivados.

A análise de que estes colaboradores não estão desmotivados ocorre, porque a empresa possui um grande pacote de benefícios que oferecem aos seus funcionários e dependentes, de forma com que estes não sugeriram na pesquisa a incorporação de mais incentivos o que a torna diferenciada no mercado de trabalho neste quesito. No entanto, se faz necessário que a empresa avalie os custos-benefícios dos benefícios considerados como pouco relevantes e verificar se esses esforços para a manutenção da motivação estão sendo bem direcionados, ou se poderiam ser alocados em estratégias que busquem o

aperfeiçoamento das necessidades de estima e auto-realização, pois foram os níveis com mais deficiências informadas pelos participantes. Porquanto, é necessário que a empresa possa está em constante análise, para verificar se o que esta oferece proporciona crescimento profissional e mantém a motivação dentro da empresa, para que os colaboradores possam entregar altos níveis performáticos

As limitações encontradas na pesquisa foram as distâncias geográficas e tempo de resposta, visto que os participantes em sua maioria moram em diversas regiões, mesmo que a pesquisa tenha sido no formato *on-line*, o principal desafio foi encontrar um momento oportuno diário no qual estes pudessem responder. Em contrapartida, pode-se indicar como principais sugestões da pesquisa: Feedback semanal com gestores, para que os colaboradores consigam visualizar do ponto de vista estratégico se as atividades realizadas estão sendo executadas eficientemente e entender em qual ponto podem melhorar e; Inserir o colaborador no aprendizado de novas tarefas, para que este não considere que as atividades já executadas são monótonas e sem perspectiva de crescimento.

Tendo em vista isso, torna-se claro a importância da realização desta pesquisa, visto que os resultados apresentados convergem com as teorias apresentadas, indicam quais pontos podem ser aperfeiçoados e auxiliam nos processos de melhoria. Bem como, esta pesquisa pode servir para estudos no que tange à gestão de pessoas nas organizações privadas do estado do Amazonas.

## REFERÊNCIAS

BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação Empresarial: Teoria e Pesquisa**. São Paulo: Manole, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 7ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004. Disponível em: <[https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/5187771/mod\\_resource/content/3/livro-teoria-geral-da-administrac3a7c3a3o.pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/5187771/mod_resource/content/3/livro-teoria-geral-da-administrac3a7c3a3o.pdf)> . Acesso em: 14 Jun. 2021.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4º ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014. Disponível em: <<https://dokumen.site/download/gestao-de-pessoas-o-novo-papel-idalberto-chiavenatopdf-a5b39f0f469bc8>> Acesso em: 02 Ago.2021.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CUNHA, Miguel Pina e; REGO, Armênio; CUNHA, Rita Campos e; CARDOSO, Carlos Cabral. **Manual de comportamento organizacional e gestão**. 3ª ed. Lisboa: Editora RH, 2004.

FIORELLI, José Osmir. **Psicologia para administradores: Integrando teoria e prática**. 4ª ed. São Paulo: Editora Atlas, 2004.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4ªed. São Paulo: Editora Atlas, 2002. Disponível em: <[http://www.uece.br/nucleodelinguasitaperi/dmdocuments/gil\\_como\\_elaborar\\_projeto\\_de\\_pesquisa.pdf](http://www.uece.br/nucleodelinguasitaperi/dmdocuments/gil_como_elaborar_projeto_de_pesquisa.pdf)> Acesso em: 30 Jun.2021.

LIMONGI-FRANÇA; Ana Cristina. **As Pessoas na Organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos**. 13ªed. São Paulo: Editora Saraiva, 2009.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. São Paulo: Futura, 2000.

MASLOW, Abraham. **Introdução a Psicologia do Ser**. Rio de Janeiro: Editora Eldorado. Disponível em: <<http://files.psiparatodos.webnode.com/200003600-591d65a136/Abraham%20H.%20Maslow%20-%20Introdu%C3%A7%C3%A3o%20%C3%A0%20Psicologia%20do%20Ser.pdf>>. Acesso em: 10 Jun.2021.

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

RIBEIRO, Rodolfo. **Teorias da Administração**. São Paulo: Senac, 2020. Disponível em: <[https://www.google.com.br/books/edition/Teorias\\_da\\_administra%C3%A7%C3%A3o/nPjqDwAAQBAJ?hl=pt-BR&gbpv=1&dq=rodolfo+ribeiro&printsec=frontcover](https://www.google.com.br/books/edition/Teorias_da_administra%C3%A7%C3%A3o/nPjqDwAAQBAJ?hl=pt-BR&gbpv=1&dq=rodolfo+ribeiro&printsec=frontcover)> Acesso em: 28 Maio.2021.

RIZZATO, Sálvio de Castro e Costa. **Personalidade empreendedora: a motivação, as crenças e os traços de personalidade dos estilos empreendedores: sonhadores, seguidores e propulsores**. 1ª ed. Curitiba, PR: CRV, 2014.

ROBBINS, Stephen Paul. **Comportamento organizacional**. 11ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

VERGARA, Sylvia Constant; DAVEL, Eduardo. **Gestão com pessoas e subjetividade**. São Paulo: Editora Atlas, 2001.

## APÊNDICES

### APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO BENEFÍCIOS SOCIAIS

#### Questionário Sociodemográfico

Sexo \*

- Feminino
- Masculino
- Prefiro não responder

Faixa Etária \*

- Até 20 anos
- 21 a 30 anos
- 31 a 40 anos
- 41 anos ou mais

Qual seu nível de escolaridade?

- Ensino Médio
- Superior
- Pós- Graduação

Qual o seu cargo? \*

- Cargos Operacionais (Analistas, Assistentes, Auxiliares, etc)
- Cargos Táticos (Gerente, Coordenadores, Encarregados)
- Cargos Estratégicos ( Diretor, Presidente, CEO, sócio)

Você exerce chefia?

- Sim
- Não

Qual o seu tempo de ocupação na empresa? \*

- Até 01 ano
- Até 05 anos
- Até 10 anos
- 15 anos ou mais

#### Relevância dos benefícios

---

Informe a relevância dos benefícios em sua opinião (Cada coluna não pode repetir a mesma resposta)

Ex: somente 01 para pouca relevância, somente 01, para média relevância, somente 01 alta relevância e somente 01 para essencial.

	Pouca Relevância	Média Relevância	Alta Relevância	Essencial
Plano de Saúde	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vale-Natal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vale-Refeição	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cursos de Idiomas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### Parte II \*

	Pouca relevância	Média relevância	Alta relevância	Essencial
Vale-Alimentação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dia da Massagem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Auxílio Creche	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pós-Graduação	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### Parte III \*

	Pouca Relevância	Média Relevância	Alta Relevância	Essencial
Vale-Academia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Seguro de Vida	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dress Code Flexível	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Plano Odontológico	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### Perguntas Abertas

1. Em uma situação hipotética, se todos os benefícios fossem cortados e somente o salário e o vale transporte fossem mantidos, você permaneceria no emprego ou não? Comente.
  
2. De acordo com sua vivência na empresa, você nota que a liderança demonstra interesse e preocupação com o seu bem-estar? Justifique.
  
- ...
3. De que maneira a organização poderia agir para aumentar o seu engajamento na empresa?
  
4. Os benefícios oferecidos aumentam ou diminuem seu engajamento? Comente.

## APÊNDICE B - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

### TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE) ONLINE

Prezado, você está sendo convidado a participar do Projeto de Pesquisa “ A POLÍTICA DE BENEFÍCIOS SOCIAIS COMO FATOR MOTIVACIONAL PARA O COLABORADOR: ESTUDO DE CASO EM UMA ORGANIZAÇÃO PRIVADA” da Pesquisadora, Amanda Larissa Moraes Pedrosa, discente do curso de Administração da Universidade do Estado do Amazonas (UEA), sob a orientação do Profº. Dr. Sálvio de Castro E Costa Rizzato.

Sua participação não é obrigatória e a qualquer momento, você pode desistir de participar e retirar seu consentimento.

Os objetivos, justificativa e importância deste estudo são:

- a) Identificar o grau de motivação dos colaboradores da empresa com relação aos benefícios recebidos.
- b) A importância desta pesquisa é a de constatar se as políticas de benefícios estão promovendo engajamento aos colaboradores.
- c) Apresentar sugestões de melhorias sugeridas relatadas pelos colaboradores.
- d) Apresentar sugestões de melhorias nos pontos embasados.

Sua participação consistirá em responder às perguntas objetivas e dissertativas que constam neste formulário eletrônico. Os possíveis riscos e incômodos à sua saúde física e/ou mental são mínimos.

Todas as informações obtidas serão sigilosas e seu nome não será divulgado em nenhum momento. Os dados serão guardados em local seguro e a divulgação dos resultados será feita de maneira que não permita a identificação de nenhum voluntário. Esta pesquisa será utilizada somente para fins acadêmicos, e não implicará ou resultará em danos ao cargo ocupado atualmente. Esta pesquisa atende às exigências das resoluções 466/2012 e 510/2016 do Conselho Nacional de Saúde (CNS), as quais estabelecem diretrizes e normas regulamentadoras para pesquisas envolvendo seres humanos. Como também, este estudo não acarretará nenhuma despesa para você. Apesar de que você não terá benefícios diretos em decorrência de sua participação, o benefício que lhe advirá é a consciência de ter contribuído para o fenômeno estudado e para a produção de conhecimento científico.

Você está recebendo uma cópia deste termo onde constam e-mail e telefone da pesquisadora e do orientador ou também pode imprimir esta página caso prefira. Com eles, você pode tirar dúvidas sobre sua participação, cujo dados encontram-se abaixo.

O tempo médio para resposta é de 8-10 minutos.

Pesquisadora: Amanda Larissa Moraes Pedrosa

Instituição: Universidade do Estado do Amazonas

Telefone: (092) 98430-0973

E-mail: [almp.adm17@uea.edu.br](mailto:almp.adm17@uea.edu.br)

Orientador: Profº Dr. Sálvio de Castro E Costa Rizzato

E-mail: [srizzato@uea.edu.br](mailto:srizzato@uea.edu.br)

Declaro que estou ciente dos objetivos e da importância desta pesquisa, bem como a forma como esta será conduzida, incluindo os riscos e benefícios relacionados com a minha participação, e concordo em participar voluntariamente deste estudo.

Sim, estou de acordo e desejo prosseguir ( )

Não estou de acordo e não desejo prosseguir ( )