

MOTIVAÇÃO E BENEFÍCIOS SOCIAIS NA FADEL DE TATUÍ:

um estudo de caso sobre a percepção dos trabalhadores e suas condutas

Aline Aparecida da Costa¹
Prof. Me. Odair de Almeida Ferreira²
Prof. Esp. Júlio César Cardia³

RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo compreender a visão dos colaboradores da Fadel sobre o significado do termo motivação e sobre o papel dos benefícios em sua realidade de trabalho. Conceitos como motivação, benefícios, ações motivadas, satisfação, entre outros são vistos e analisados no contexto específico da empresa referida. As organizações têm utilizado estratégias para reter e atrair profissionais que se mantenham engajados no sentido de melhorar resultados e atingir metas e o trabalho buscou entender se na realidade prática da Fadel isso se verifica. Os benefícios sociais têm história recente. Do lado da empresa, a expectativa é que resultem em maior comprometimento dos funcionários e desempenho satisfatório em relação às demais organizações no mercado. Do lado do trabalhador, contar com benefícios produz maior confiança na instituição. Do ponto de vista metodológico, foram usados dois recursos: pesquisa bibliográfica em teses, artigos, revistas científicas e pesquisa de campo realizada na empresa Fadel Transportes e logística Ltda, Tatuí (SP). Os inventários abordaram questões concernentes ao trabalho, e especialmente, relacionam-se aos seguintes aspectos: qual a percepção dos colaboradores sobre o pacote de benefícios sociais oferecido pela empresa Fadel, se os mesmos têm capacidade de reter os profissionais, se estes se sentem motivados e se gozam de autonomia para criticar/interferir no pacote de benefícios. Buscou-se verificar se para os colaboradores tais benefícios inspiram comportamentos motivados e quais ações poderiam gerar mais motivação. As perguntas foram elaboradas pressupondo que é possível gerar motivação, embora o que se pode obter são ações motivadas, já que perfilhamos a ideia de que a motivação é um fator intrínseco. Os profissionais na atualidade desejam ser reconhecidos pelo que fazem e almejam ter credibilidade. As organizações têm

¹ Acadêmica do Curso de Administração da Faculdade de Ensino Superior Santa Bárbara - FAESB. E-mail: alymme.costa@hotmail.com.

² Mestre em Administração Estratégica – UNIMEP, Especialista em Marketing e em Gestão Financeira, Controladoria e Auditoria – FGV, Graduado em Administração - FIB, Coordenador do Curso de Administração e Professor da Faculdade de Ensino Superior Santa Bárbara (FAESB). E-mail: prof.odair@faesb.edu.br.

³ Pós-graduado em Gestão de Negócios na Indústria da Moda - SENAI/SP, Graduado em Administração de Empresas e Comércio Exterior - UNIP Sorocaba e Especializado em Mercado de Moda e Têxtil pelo SENAI CETIQT, Técnico em Contabilidade, Professor na Faculdade de Ensino Superior Santa Bárbara (FAESB) e FIB Universidade Brasil Boituva. E-mail: prof.julio.cesar@faesb.edu.br.

estratégicas também para garantir um clima organizacional satisfatório e uma remuneração compatível com a função e com o mercado. Observou-se o predomínio de satisfação em relação aos benefícios, às condições de trabalho e ao reconhecimento profissional.

Palavras-chave: benefícios diretos, benefícios indiretos, motivação, ações motivadas, satisfação.

ABSTRACT

This paper aims to understand the vision of Fadel employees about the meaning of the term motivation and about the role of benefits in their work reality. Concepts such as motivation, benefits, motivated actions, satisfaction, among others are seen and analyzed in the specific context of the above mentioned company. Organizations have used strategies to retain and attract professionals who remain committed to improving results and achieve goals and the work sought to understand whether in Fadel's practical reality this is true. Social benefits have a recent history. On the company side, the expectation is that they will result in greater commitment of employees and satisfactory performance in relation to the other organizations in the market. On the worker's side, relying on benefits produces greater trust in the institution. From the methodological point of view, two resources were used: bibliographic research in theses, articles, scientific journals and field research carried out at the company Fadel Transportes e logística Ltda, Tatuí (SP). The research instrument discusses issues about to work, and in particular, they relate to the following aspects: how employees perceive the social benefits package offered by the Fadel company, if they are able to retain professionals and if they are motivated and they enjoy autonomy to criticize / interfere with the benefits package. It was sought to verify if for employees such benefits inspire motivated behaviors and which actions could generate more motivation. The questions were elaborated assuming that it is possible to generate motivation, although what can be obtained are motivated actions, since we have the idea that the motivation is an intrinsic factor. Professionals today want to be recognized for what they do and aim to be credible. Organizations also have strategies to ensure a satisfactory organizational climate and pay compatible with the role and market. It was observed the predominance of satisfaction in relation to benefits, working conditions and professional recognition.

Introdução

Mesmo que se faça uso das mais modernas tecnologias nos sistemas de produção, ainda é de grande relevância o papel do homem nas empresas, seja para manusear suas máquinas e equipamentos, operar robôs em grandes processos, seja para utilizar plenamente o computador, ou ainda para seguir uma simples rotina do dia-a-dia.

A necessidade de expandir a produção e a produtividade progressivamente e a melhora dos resultados motivaram estudos e fez surgir uma ciência específica

para investigar o comportamento dos indivíduos nas organizações, que é a administração. Um fato que se observa é que desde que as formas de produção na vida moderna passaram a existir, milhões de pessoas trabalham sem ver sentido em suas atividades. A questão é que sem motivação o rendimento no trabalho tende a ser baixo, isso evidencia a importância de o trabalho ter sentido.

Segundo Bohlander; Snell; Sherman (2003), atualmente algumas organizações utilizam estratégias para atrair e reter seus colaboradores, com a intenção de garantir sua sobrevivência no mercado, diferenciando-se das demais. A dinâmica das transformações tecnológicas se evidencia na evolução de máquinas e softwares e, concomitantemente, impacta as relações de trabalho nas organizações. O elemento humano, mesmo com os diversos recursos hoje utilizados para fazer avançar os robôs, é o único que dispõe de vida inteligente *em perfeita integração social* (grifos meus), segundo Chiavenato (2009).

O avanço da tecnologia proporciona melhoria na qualidade do trabalho, aumenta a produtividade, diminui a incidência de erros. Além disso, auxilia nos processos e sistemas de produção, tornando-os mais confiáveis. Mas, é preciso dispor de mão-de-obra capacitada para operar os sistemas de produção com alto índice de conteúdo tecnológico e esse não é aplicável a todas as atividades.

No atual contexto tanto as empresas selecionam pessoas, quanto os profissionais podem escolher companhias que lhes ofereçam condições adequadas, ou mesmo de excelência para trabalhar, garantindo condições dignas de vida. Do lado das empresas, a expectativa é que os colaboradores tenham alta produtividade e ofereçam serviços de excelência, o que dá lastro à instituição. Ou seja, são os funcionários que garantem a credibilidade das companhias.

A Transportadora Fadel em Tatuí-SP tem aumentado a competitividade, através de investimentos em mão-de-obra qualificada e capacitação, o que resultou em bom desempenho e credibilidade no mercado. Atualmente, está entre as melhores empresas para se trabalhar na região, com uma política de gerenciamento de pessoal desenvolvida para reter e atrair novos colaboradores. Um dos atrativos que a empresa oferece é a composição de remuneração, combinando remuneração direta e remuneração indireta.

Arbache (2010) ressalta a importância de reter os talentos nas empresas e que para tal uma série de políticas é adotada visando primeiro atrair talentos para, em seguida, conseguir retê-los.

Chiavenato (2009) explicita que a remuneração direta diz respeito ao salário pago para determinado cargo; já a remuneração indireta, exceto para algumas situações em que a organização vincula os benefícios a atividades específicas, é projetada para todos os funcionários da organização, indiscriminadamente, não importando o cargo ocupado.

Para Moretti (2009), os profissionais de hoje, ao buscarem uma vaga de emprego no mercado, não se limitam a avaliar a remuneração oferecida. Nos tempos atuais uma organização precisa estar ciente de que os colaboradores podem vislumbrar o crescimento. Ou seja, as ambições, expectativas e sentimentos não são supridos apenas através da remuneração.

Ao analisar uma vaga de emprego, além do salário, o profissional também considera as condições gerais como o clima da organização, o status que a mesma conquistou junto a suas concorrentes, os pacotes de benefícios que a mesma oferece, entre outros.

Sem contar com os benefícios conquistados através dos sindicatos ou acordos em convenções coletivas, algumas empresas de transportes em Tatuí oferecem espaços para descanso para as refeições diárias, com sofás, jogos, TV à disposição do colaborador, entre outras atividades. “O benefício é uma forma de remuneração indireta que visa oferecer aos empregados uma base para a satisfação de suas necessidades pessoais” (CHIAVENATO, 2009: 108). Na visão das organizações, esse tipo de espaço alivia a tensão do dia-a-dia, ao passo que os profissionais buscam condições dignas de trabalho e vida, e reconhecimento, feedback e oportunidades de crescimento.

As corporações estão progressivamente enfrentando novos desafios, seja no sentido de se manter no mercado, seja no de ter colaboradores qualificados para administrar seus projetos e atender demandas. Por essa razão, é de maior relevância contar com funcionários motivados, que trabalhem almejando resultados satisfatórios e progressivamente melhores, e não apenas pelo salário em si. Como fazer as metas das empresas e os interesses, desejos e satisfações dos profissionais confluírem para um eixo comum?

Na medida em que os colaboradores buscam reconhecimento pelo que fazem, constituindo um clima organizacional de qualidade elevada e demonstrando bom desempenho, a competitividade da empresa no mercado aumenta e a mesma se destaca entre os players. Esse processo atrai novos talentos com o mesmo pensamento na vida pessoal e social e ocorre uma retroalimentação (ROBBINS,

2005). Segundo Araújo e Garcia (2010), há três fatores para um clima organizacional positivo: equidade; realização e companheirismo. Os autores essaltam “o melhor clima possível não elimina a existência de conflitos, mas deve eliminar o conflito predador, aquele que traz a instabilidade e a incerteza” Araújo e Garcia (2010:5).

A respeito do tema motivação, podemos situar duas teorias significativas: a que considera motivação um fator intrínseco, tendo como fio condutor o argumento de que não é possível motivar indivíduos, porque esse seria um fator pessoal, relacionado à formação de cada um, variando de pessoa para pessoa, conforme Bergamini (1990, 1994, 1995, 1997); a outra concepção se sustenta no argumento de que a motivação é extrínseca, o que implica considerar a possibilidade de motivar indivíduos. A base dessa ideia está na teoria das necessidades, fundada por Maslow e aperfeiçoada por teóricos posteriores como McClelland.

Conforme dito antes, há teóricos que acreditam que o colaborador pode ser motivado. Mas mesmo para esse grupo, motivar não é uma tarefa fácil. Somente uma boa remuneração não é suficiente para ter funcionários motivados e um fator considerado é o exercício de funções e atividades para as quais cada pessoa tem habilidades e vocação. Isso é o que explica que algumas pessoas executam com dedicação e outras apenas cumprem o que lhe foi ordenado.

Muitas empresas oferecem remuneração direta e indireta, porque acreditam que o cumprimento ético de oferecer benefícios se torna um diferencial que as posicionam em condição distinta de grande parte de outras instituições concorrentes que não o fazem. Na visão delas oferecer benefícios seria um mecanismo para evitar a desmotivação ou mesmo promover a motivação dos colaboradores, ou seja, uma via de duas mãos. Nesse sentido, tanto as empresas têm expectativas em relação aos colaboradores, quanto estes analisam as empresas e projetam suas próprias expectativas sobre as organizações. Mas, é preciso atentar para o fato de que fazer as pessoas cumprirem suas tarefas não é sinônimo de motivar.

Justificativa

É de extrema importância um estudo de caso a respeito do comportamento das organizações e da conduta dos trabalhadores, comparando as duas situações: quando recebem e quando não obtém os benefícios. Esse tipo de pesquisa ajuda a entender o papel de ferramentas como os pacotes de benefícios e se os mesmos

realmente chegam a promover a motivação de seus colaboradores, a Fadel Transportes Ltda situada em Tatuí.

O estudo também proporciona uma reflexão sobre um caso específico, que pode servir de referência, agregando valor em termos de conhecimento prático para profissionais que trabalham da área de Recursos Humanos e Departamento De Pessoal (DP).

Percebemos que as condições de trabalho, que abrangem os pacotes de benefícios oferecidos pela Transportadora Fadel em Tatuí-SP colaboram para a manutenção de um clima organizacional elevado, baixo índice de rotatividade e produtividade satisfatória. Nesse contexto, podemos admitir duas hipóteses: a dos funcionários que se sentem em melhor condição quando comparados com trabalhadores da mesma categoria que atuam em outras empresas similares, mas não se sentem motivados por isso e os que recebem o benefício e se sentem motivados em virtude desse fato.

1.1 Objetivo

1.2.1 Objetivo Geral

Identificar como os pacotes de benefícios diretos e indiretos oferecidos aos colaboradores da Transportadora Fadel em Tatuí-SP são vistos por eles

1.2.2 Objetivos Específicos

- a) caracterizar o perfil dos colaboradores da empresa Fadel Transportes e logística Ltda;
- b) compreender e analisar as definições de motivação e diferenciar pacotes de benefícios diretos dos indiretos;
- c) identificar a percepção dos colaboradores sobre o pacote de benefícios sociais oferecido pela empresa Fadel Transportes e logística Ltda;
- d) questionar e compreender se as formas de remuneração são capazes reter e atrair novos colaboradores de excelência.

1.2 Problema

Considerando os pacotes de benefícios que são oferecidos pelas organizações nos dias de hoje, os mesmos são capazes de colaborar para manter o clima organizacional adequado, garantir baixo índice de rotatividade e maior produtividade? Seria válido afirmar que tais benefícios promovem a motivação dos colaboradores? Tendo em vista este eixo, se questiona:

Se os colaboradores da Fadel se sentem motivados;

Considerando os que afirmam se sentirem motivados, quais os fatores e os benefícios diretos ou indiretos que levam os colaboradores da empresa Fadel Transportes e logística Ltda a se sentirem motivados?

1.3 Metodologia

O trabalho foi realizado utilizando-se duas fontes de prospecção de informações: No campo teórico, pesquisas bibliográficas em livros, artigos científicos, revistas científicas impressas ou eletrônicas, especializadas em benefícios sociais e subsequentemente sobre a motivação do colaborador dentro da organização e fora dela; e levantamento de dados através de pesquisas aplicadas na empresa Fadel Transportes e logística Ltda. Foi realizada pesquisa de campo, com questionário estruturado levantando o grau de motivação, o questionário foi enviado via e-mail para contatos dentro da organização.

Apresenta-se ainda a matriz de amarração, com registro e planejamento de pesquisa para cumprimento das propostas desse trabalho, conforme disposto abaixo:



Quadro 1 – Matriz de Amarração

	Descrição	Metodologia	Perguntas
Objetivo Geral	Identificar a remuneração, os pacotes de benefícios diretos e indiretos oferecidos aos colaboradores da Transportadora Fadel em Tatuí-SP, tendo como foco a percepção sobre o comprometimento deles próprios na realização das tarefas e verificar sua relação com a motivação.	Pesquisa de Campo	a) Você se sente motivado a realizar suas tarefas no decorrer do seu dia? b) Como você se sente em relação aos pacotes de benefícios oferecidos pela empresa?
Objetivo específico	a) caracterizar o perfil dos colaboradores da empresa Fadel Transportes e logística Ltda;	Pesquisa de Campo	a) Classificação dos Colaboradores por gênero b) Faixa etária do colaborador.
	b) compreender as definições de motivação;	Bibliografia	Bibliografia
	c) identificar a percepção dos colaboradores sobre o pacote de benefícios sociais oferecido pela empresa Fadel Transportes e logística Ltda;	Pesquisa de Campo	a) Considera os benefícios oferecidos pela organização motivadores e superiores aos oferecidos por outras organizações?
	d) questionar e compreender se as formas de remuneração são capazes de reter e atrair novos colaboradores.	Bibliografia	Bibliografia
Problema	os benefícios são capazes de colaborar para manter o clima organizacional adequado, garantir baixo índice de rotatividade e maior produtividade? Seria válido afirmar que tais benefícios promovem a motivação dos colaboradores? Tendo em vista este eixo, se questiona: Se os colaboradores da Fadel se sentem motivados; Considerando os que afirmam se sentirem motivados, quais os fatores e os benefícios diretos ou indiretos que citados como motivadores?	Pesquisa de Campo	a) Você tem autonomia para sugerir crítica e melhoria nos pacotes de benefícios oferecidos pela empresa? b) Indique um fator de maior importância para que haja maior motivação para desempenho no trabalho. c) Sugestão livre para melhorar a motivação na execução de tarefas, e quais benefícios que mais atendem suas necessidades dentro de fora da organização

Desenvolvimento teórico

O conceito de motivação

O tema motivação é bastante explorado pelos teóricos que investigam o comportamento das pessoas nas organizações. Conforme falamos anteriormente, duas linhas de pesquisa são prevalentes: 1 – a que concebe a motivação como um fator intrínseco, ou seja, pessoal e que reflete os interesses dos indivíduos e sua relação com o meio; e 2–.a que considera a motivação um fator extrínseco, admitindo ser possível motivar.

Uma das críticas de Siviers (1990: 2), é que a “motivação foi convertida em um instrumento de invasão, manipulação e controle, através do qual dirigentes ou aqueles que foram por eles legitimados podem provocar determinado tipo de comportamento em seus subordinados” e essa visão é corroborada por Bergamini. Na visão da autora, ao receberem compensações, as pessoas acabam tendo suas condutas moldadas, conforme o padrão estímulo-resposta, e estas condutas “ilustram, de maneira clara, o comportamento reativo, que leva ao movimento e não aquilo que se pode chamar de motivação” (BERGAMINI, 1990b: 4). Bergamini (1990,1994, 1995, 1997) investiga a motivação, mostrando as implicações de interpretações errôneas sobre o termo. Distingue motivação propriamente dita e ações motivadas; coloca em debate o efeito das campanhas de incentivo nas corporações

Um dos aspectos apontados pelos autores acima mencionados é que há quem confunda condicionamentos do comportamento humano, enquadrados como estímulo-resposta, com motivação – e isso é um erro. Na verdade, o condicionamento provoca uma ação motivada. Nesse caso, o comportamento (o movimento na direção de um objetivo) obtido não resultou da motivação e sim do interesse por um sistema de recompensas. Bergamini sustenta que a motivação é um fator intrínseco, é pessoal e reflete uma compleição do indivíduo a agir de um modo específico. Por outro lado, este sujeito deve ser visto em sua totalidade, como um ser social e a complexidade da vida social não se resume à satisfação e eficácia, valores que são relevantes para as organizações.

Siviers questiona a tradição, muito presente a partir do modelo industrial e bastante difundida nos Estados Unidos, de enxergar a vida humana de modo fragmentado. As tentativas de promover motivação nos funcionários de uma corporação seriam uma forma de se contrapor à falta de sentido do trabalho, que apesar de ter sido desconsiderada por muito tempo, impacta a produtividade.

O mesmo Siviers explica que a percepção do trabalho e da vida no trabalho como sendo separadas da vida é um reflexo dessa visão fragmentada, que leva a conclusões superficiais e desencadeia ações e estratégias para aumentar a produtividade dos funcionários das corporações, mas sem força de sustentação a longo prazo.

Perfilhando a linha de interpretação de Siviers, Bergamini separa o joio do trigo, buscando fazer conceituações que ajudem a compreender os comportamentos sociais no trabalho. faz clara distinção entre motivação, ações motivadas, satisfação e insatisfação. Segundo a pesquisadora, “[O]s teóricos da motivação intrínseca destacam a importância da percepção no processo de satisfação dos desejos interiores”, mas ambos são subjetivos. Apóia seus argumentos em teóricos como Kouzes e Posner que evidenciam a ligação entre liderança e motivação e afirmam categoricamente que “a ênfase sobre incentivos externos e pressões constrange as pessoas. Isso não as libera para darem o melhor de si”. (KOUZES e POSNER, 1991: 34 apud BERGAMINI, 1994:5).

Todos esses autores buscam ressaltar que a maior habilidade de um líder é fazer com que as atividades propostas tenham sentido para seus funcionários e que eles se movam voluntariamente para colocá-las em ação. Ou seja, se não houver uma articulação entre os interesses pessoais dos colaboradores e as metas das empresas, as premiações acabam sendo ferramenta de manipulação.

Compreendendo a visão clássica sobre motivação, satisfação e ações motivadas

Conforme disto antes, para Bergamini, grande parte dos autores que investigam o comportamento organizacional não se dão conta de que o

trabalho e a vida no trabalho figuram em suas teorias como coisas dissociadas e isolados da própria vida e que isso produz resultados enviesados. Diversas investigações deixaram de ponderar que grande parte dos trabalhadores não vê sentido no trabalho. A seguir, apresentamos um breve apanhado sobre as conceituações desses autores, que são amplamente difundidas na área de administração.

Para Robbins (2005), motivação seria o resultado da interação do indivíduo com a situação com a qual ele lida. “O processo responsável pela intensidade, direção, persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta” Robbins (2005: 132). Apesar de a motivação se aplicar ao esforço empreendido para realizar qualquer objetivo, Robbins coloca o foco de sua análise nos objetivos organizacionais, já que trata do comportamento social no trabalho.

O teórico explica os três elementos-chave de sua definição: intensidade, persistência e direção. A intensidade diz respeito ao quantum de esforço gasto e o autor assegura que esse é o elemento ao qual ele mais se refere quando fala de motivação, no entanto, é necessário ter direção, conforme os interesses e objetivos da organização, caso contrário o esforço dispendido é vão. Disso se depreende que a qualidade do esforço precisa ser analisada tanto quanto sua intensidade; a motivação também tem uma dimensão de persistência e ela revela quanto tempo uma pessoa se mantém motivada. Para que as metas e objetivos da corporação sejam atingidos é fundamental manter seus colaboradores motivados.

Robbins (2005: 133) faz um apanhado dos estudos que investigam a motivação. Retoma a clássica teoria das necessidades de Maslow, para mostrar que apesar de ser de fácil compreensão e, mesmo, que muitos executivos se refiram a ela, sua validade é questionável. “As pesquisas não validam, de maneira geral, a teoria”. O autor também afirma que não há embasamento suficiente para sustentar a ideia de que a teoria das necessidades é capaz de explicar os comportamentos dos indivíduos nas organizações.

Por exemplo, seria difícil assegurar que em um departamento ou setor todas as necessidades sejam iguais entre indivíduos diferentes, ainda mais no contexto atual em que as individualidades são exaltadas e incentivadas. Além

disso, a teoria de Maslow não dá conta das transformações sociais que fazem surgir novas necessidades a cada período. “Existe pouco embasamento para afirmar que as necessidades são organizadas de acordo com as dimensões propostas por Maslow, ou que uma necessidade atendida ativa um movimento em direção a um novo nível de necessidade” Robbins (2005: 133)

A Teoria X e teoria Y de McGregor também ganhou destaque. O autor analisa o comportamento dos trabalhadores, sob dois prismas: o dos colaboradores que se comportam de modo negativo, não gostam de trabalhar, evitam trabalho, precisam ser coagidos, não se comprometem com os resultados esperados; e o dos trabalhadores cujo comportamento é positivo, que têm comprometimento, interesse pelo trabalho e são motivados. Robbins, (2005: 134) mostra que McGregor fala de quatro premissas positivas, dentro da Teoria Y:

- 1 – Os funcionários podem achar o trabalho algo tão natural quanto descansar ou se divertir;
- 2 – As pessoas demonstrarão auto orientação e autocontrole se estiverem comprometidas com os objetivos;
- 3 – A pessoa mediana é capaz de aprender a aceitar, ou até a buscar a responsabilidade;
- 4 – A capacidade de tomar decisões inovadoras pode ser encontrada em qualquer pessoa e não é privilégio exclusivo dos que estão em posições hierarquicamente superiores.

Portanto, McGregor enxerga os indivíduos através das necessidades, distinguindo as de nível mais baixo das de nível mais alto. As premissas apresentadas não parecem trazer uma novidade. Segundo Robbins, (2013), as premissas de McGregor carecem de evidências, por isso não é possível corroborá-las, quando observamos o comportamento dos indivíduos no interior das corporações, mesmo para a teoria Y, que se apoia na ideia de que o comportamento das pessoas tende a favorecer a motivação no trabalho, não conseguimos a encontrar nenhuma evidência que confirme essa correlação.

Robbins, Decenzo e Wolter (2013) também se referem às conclusões de uma pesquisa empírica realizada em 1950, por Herzberg. Este autor elaborou a teoria dos dois fatores: os motivacionais e os higiênicos. A construção teórica proposta distingue-se da visão tradicional que pressupõe apenas a existência de dois aspectos: a satisfação e a insatisfação;

O estudo levou o autor a entender que, ao contrário do que pensamento clássico indicaria, “o oposto de satisfação não é a insatisfação”. Trocando em miúdos, eliminar características de insatisfação de um emprego não garante que ele necessariamente será tido como recompensador, nem motivador. A partir de sua investigação, Herzberg reformulou seus postulados com base em um contínuo duplo: “O oposto de ‘satisfação’ é ‘não satisfação’ e o oposto de ‘insatisfação’ é ‘não insatisfação’.

Herzberg passou a entender de maneira distinta e independente os fatores que levam à satisfação no trabalho daqueles que levam à insatisfação. “Portanto, os coordenadores que buscam eliminar os fatores que podem gerar insatisfação no trabalho podem conseguir tranquilidade, mas não necessariamente motivação” Robbins, Decenzo e Wolter (2013: 33). Estes afirmam que com a atitude acima referida, os coordenadores involuntariamente vão afastar os trabalhadores em lugar de motivá-los.

Conforme Robbins (2005), ao dissociar os fatores que produzem satisfação daqueles que resultam em insatisfação/desmotivação, Herzberg chegou à conclusão de que as pessoas não estarão insatisfeitas na medida em que os fatores são adequados. No entanto, isso não as torna satisfeitas. Reflete mais detidamente:

Se quisermos motivar as pessoas, Herzberg sugere a ênfase nos fatores associados ao trabalho em si ou com os resultados diretos dele, como chances de promoção, oportunidades de crescimento pessoal, reconhecimento, responsabilidade e realização. Essas são características que as pessoas consideram intrinsecamente recompensadoras (ROBBINS, 2005: 135)

O mesmo autor explicita as fragilidades das conclusões de Herzberg, a partir de sua investigação:

- 1 – Quando as coisas vão bem, as pessoas tendem a atribuir a si próprias os resultados. Por outro lado, quando o cenário é ruim, os indivíduos tendem a culpar o ambiente externo pelo fracasso;
- 2 – A metodologia usada por Herzberg não é suficientemente confiável;
- 3 – Não foi usado um critério para medir a satisfação. É possível um indivíduo não gostar de alguns aspectos de seu trabalho, mas desejar continuar por considera-lo aceitável.
- 4 – Um problema metodológico que envia os resultados é que Herzberg supõe uma relação entre produtividade e satisfação, quando a metodologia usada na pesquisa considera somente a satisfação e não a produtividade.

Apesar de todos estes aspectos, a teoria de Herzberg foi muito difundida e um dos legados de seu trabalho é o incentivo à verticalização das funções, com o intuito de fazer os funcionários assumirem parte da responsabilidade no planejamento e controle do próprio trabalho.

O legado das teorias contemporâneas sobre a motivação

A teoria da expectativa se ancora em três eixos interconectados numa relação em cadeia:

- 1 – Relação esforço-desempenho – a percepção do indivíduo de que um quantum de esforço resultará no desempenho esperado;
- 2 – Relação desempenho-recompensa – a percepção de que o nível de desempenho alcançado resultará na recompensa desejada;
- 3 – Relação recompensa-metas pessoais – a percepção de que a recompensa obtida na organização é compatível ou se harmoniza com as metas pessoais a ponto de gerar satisfação.



Entenda os argumentos – a motivação de um funcionário em despender esforço para realizar uma tarefa ou função depende da crença ou expectativa

de que sua atuação resultará em uma avaliação de desempenho compatível com o esforço gasto e de que, por sua vez, a avaliação de desempenho resultará em uma recompensa que se adeque a suas expectativas e satisfaça suas metas pessoais.

Em linhas gerais, se houver a crença de que a tentativa de obter recompensa será frustrada, o trabalhador tende a não se esforçar.

Essa teoria explica porque muitos funcionários não se esforçam para ter um desempenho adequado às necessidades das empresas. Uma das justificativas é por acreditarem que seu esforço não resultará em boa avaliação de desempenho. Isto se deve ao fato de que muitas empresas recompensam seus funcionários por outras razões como: o tempo na empresa, a cooperação / bajulação do chefe, a experiência, formação e isso faz com que o funcionário acredite que a correlação desempenho-recompensa é fraca.

Outro aspecto relevante é o valor que a recompensa tem para o funcionário. Se a suposição é de que a compensação pelo esforço será abaixo do que o colaborador espera, o desempenho tende a ser abaixo de seu ponto máximo.

Robbins (2005) toca num ponto interessante, que é o fato de que muitos executivos supõem equivocadamente que todos os funcionários desejam as mesmas coisas. A maior parte dos executivos não conta com a possibilidade de criar recompensas específicas para cada colaborador, algo difícil de operacionalizar. Apesar de pouco usada, o autor afirma também que a diferenciação das recompensas tem amplo alcance motivacional. Mas, de nossa perspectiva é muito importante usar critérios de avaliação que sejam desenhados em uma política de incentivo e recompensas, para que os colaboradores não se sintam injustiçados.

O fato de grande parte dos funcionários das organizações não perceberem uma clara relação entre esforço e recompensa no cotidiano do trabalho torna a Teoria da expectativa um tanto quanto idealista. Isto se justifica porque as empresas premiam seus funcionários por outros motivos como tempo de empresa, experiência, competência e formação, etc e não por desempenho. O valor dessa teoria está em ela captar a

razão porque grande parte dos colaboradores de uma empresa despende pouco esforço para realizar suas tarefas.

Teoria da equidade – Postula a ideia de que há uma relação de dependência entre as variáveis: produtividade, satisfação, absenteísmo e rotatividade.



Entenda os argumentos – O princípio norteador dessa teoria é o de que os trabalhadores buscam justiça na alocação de recompensas. No entanto, é importante considerar que a percepção de justiça tem forte componente subjetivo e que o efeito desse aspecto é diferente para cada cultura. Sem critérios claros e publicizados ela traz confusão.

Diferenças culturais

Nos EUA, por exemplo, segundo Robbins (2005), remuneração e equidade estão umbilicalmente ligados. O mesmo autor explica que nos países do leste europeu, onde a experiência comunista se deu, o sentimento coletivista é bastante enraizado e “os funcionários esperam que as recompensas levem em conta suas necessidades pessoais, bem como seu desempenho” Robbins (2005: 152). Outro aspecto levantado por Robbins é que o comportamento de reivindicação é mais forte em países que viveram a experiência do socialismo do que na cultura estadunidense. Trocando em miúdos, as práticas de remuneração dos Estados Unidos não precisam de revisão antes de serem aplicadas em países como a Rússia e demais nações que foram socialistas.

Um ponto comum a todas as culturas no que se refere à motivação no trabalho é que a aspiração por um “trabalho interessante” apareceu em primeiro lugar de um total de 11 categorias, nos seguintes países: Bélgica, Inglaterra, Israel e Estados Unidos e em terceiro lugar, no Japão, Holanda e Alemanha (ROBBINS, 2005)

Em relação aos países em desenvolvimento, onde a experiência da pobreza tem fortes marcas e a desvalorização salarial afeta grande parte dos trabalhadores, o fato de uma empresa oferecer um pacote de

benefícios melhor do que suas concorrentes pode induzir os colaboradores a pensarem que mais benefícios necessariamente são sinônimo motivação. Na visão de Bergamini podem ser vistas como ações motivadoras e não devem ser entendidas como motivação. Dois aspectos podem interferir na percepção do significado do termo motivação:

1 – se os colaboradores tiverem pouco conhecimento formal sobre o que é motivação e não souberem distinguir entre variáveis intrínsecas e extrínsecas.

2- se grande parte das empresas que atuam em uma região oferecem remuneração média de nível baixo, isso pode fazer com que os funcionários de uma organização supervalorizem os benefícios oferecidos e o considerem um fator motivacional. O que ocorre é que a empresa assume uma posição diferencial em relação às demais do ramo, em virtude de oferecer um pacote de benefícios muito superior à média, o que talvez nos leve a “ações motivadoras” e não propriamente a motivação. Outros aspectos como status dos colaboradores da empresa que se destaca como distinta em relação às concorrentes acabam interferindo na concepção de motivação sem que os colaboradores se dêem conta.

Robbins, Decenzo e Wolter (2013) citam entre os desafios para os coordenadores da atualidade: o conflito entre pagar por desempenho ou por tempo de serviço; como motivar pessoas que têm características diferentes e como motivar um funcionário que recebe salário mínimo. Esse último aspecto chama atenção, pois evidencia que já se conta com o fato de que uma porcentagem significativa de pessoas permanecerá remunerada apenas com um salário mínimo, o que revela o alcance do sistema de exploração. Na visão desses autores, os colaboradores valorizam a diversificação de habilidades bem como o aumento da identidade e a significação das tarefas, autonomia e feedback.

A busca do equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, em contextos de alargamento do tempo de trabalho

Um aspecto que salta aos olhos é que a realidade de negócios globais evidencia que o trabalho passou a ser uma atividade que não termina. Não é incomum encontrar empresas que têm gente trabalhando a qualquer hora do

dia. Isto é mais frequente quando há a necessidade de comunicação com funcionários de unidades situadas em países estrangeiros. As crises cíclicas fazem com que os funcionários que escapam das demissões tenham que trabalhar mais, porque assumem tarefas dos colegas que foram dispensados e além disso, as ferramentas tecnológicas permitem que as pessoas trabalhem de casa ou de qualquer outro lugar – o que faz pensar que o trabalho se tornou onipresente.

Outra característica dos tempos atuais é que há pessoas que assumem dupla carreira e isso provoca um afastamento da vida social e pessoal. Robbins, Decenzo e Wolter (2013) sugerem que o tempo a mais no trabalho, progressivamente mais frequente em virtude das questões acima expostas, tem provocado a valorização das ações das organizações que resultam em mais tempo dedicado à vida pessoal. Em resposta a essas expectativas, as empresas oferecem benefícios para toda a família: “esses benefícios proporcionam uma ampla gama de opções de programação que permitem mais flexibilidade no trabalho, equilibrando trabalho e vida pessoal”. São citados: creches, acampamentos de verão, horário flexível, compartilhamento de trabalho, tempo para atividades escolares, trabalho à distância e jornada reduzida.

As medidas que abarcam relações sociais para além da empresa fazem frente à visão que encara os indivíduos como fragmentados e respondem a uma demanda dos trabalhadores que enfrentam a nova realidade do trabalho.

Questionando o valor do dinheiro como fator motivador

Essa premissa é válida apenas nas seguintes situações:

- quando o dinheiro é importante para a pessoa cujo comportamento é avaliado. Robbins lembra que os grandes realizadores não são motivados por dinheiro e sim intrinsecamente;

- é necessário que o dinheiro seja visto como uma recompensa relacionada diretamente ao desempenho, o que é incomum. Normalmente a recompensa está atrelada ao tempo na casa, à formação, experiência, padrão de remuneração do setor ou lucratividade da empresa.
- a recompensa precisa ser superior a 7% para que o colaborador a considere relevante. Em geral, os aumentos salariais de cargos não executivos estão em torno de 4,9%.
- é raro o executivo ter liberdade para gerenciar a compensação vinculada ao desempenho, em virtude do poder dos sindicatos e das políticas de remuneração da empresa que não se restringem ao puro desempenho e consideram fatores como tempo na empresa, experiência, entre outros;

Benefícios Sociais

Marras (2009) afirma que os pacotes de benefícios podem ser entendidos como um complemento à remuneração que é paga pela empresa, a fim de atender os interesses da organização. Nesse sentido, o custeio dos benefícios não é visto como “mais gastos” e sim como ação que traz resultados já que é um modo de cumprir com as expectativas e objetivos de seus colaboradores.

Conceito

De acordo com Robbins, DeCenzo e Wolter (2013) diz respeito a um pacote de compensação global em forma de recompensas não financeiras com o objetivo de tornar mais fácil e promover a melhoria da qualidade de vida dos funcionários. Para Araújo e Garcia (2014:143), “os benefícios sociais correspondem às condições de trabalho que as organizações oferecem para manter as pessoas”.

Quando uma pessoa procura por atividade profissional seja emprego, estágio ou qualquer atividade econômica remunerada ou não, pode pesquisar se a empresa oferece benefícios e essa informação pode ser utilizada pelos candidatos para classificar e posicionar as corporações por ordem de status e importância.

Para Chiavenato (2001) o salário constitui a base do contrato de trabalho formalizado entre a organização e o colaborador. O salário pago para determinado cargo por uma organização é somente uma parcela do pacote de compensações que a organização oferece. A remuneração seria apenas uma parte do salário, que se constitui também de benefícios sociais e serviços sociais. Chiavenato destaca que é possível subdividir a remuneração em duas: direta e indireta. A primeira diz respeito ao salário e é calculada em razão do cargo ocupado e da atividade realizada. Já a remuneração indireta corresponde aos serviços e benefícios sociais – em grande parte dos casos é comum a todos os empregados, independentemente do cargo ocupado (CHIAVENATO, 2009). Entretanto, algumas organizações beneficiam apenas parte de seu pessoal com itens diferenciais como viagens e carros de luxo, combustível, etc., muitas vezes vistos como necessários apenas a um grupo de profissionais. É possível ainda desenhar os benefícios distinguindo de antemão os básicos (oferecidos a todos) e os diferenciais (apenas para algumas categorias profissionais).

O sentido que os benefícios sociais assumem varia conforme a realidade de cada lugar. Por exemplo, nos Estados Unidos, eles passaram a ser usados pelas empresas como um atrativo para os empregados, no contexto da segunda guerra mundial, quando havia escassez de mão-de-obra. Segundo Werther & Davis (1983), naquele contexto, os empregadores e sindicatos descobriram nos benefícios sociais uma nova maneira de atrair e reter seus colaboradores.

Os argumentos trazidos por Chiavenato apontam em outra direção, segundo o autor, os benefícios sociais têm uma história recente, e expressam a preocupação das organizações com a conscientização de responsabilidade social e bem-estar dos seus colaboradores junto à sociedade. Tal argumentação faz pensar no próprio processo de desvalorização salarial que incentiva os sindicatos a atuarem em prol da dignidade do trabalhador.

Chiavenato (2009) afirma que os benefícios sociais têm como objetivo atender às expectativas do profissional quando procura uma vaga de emprego. O autor entende que eles se tornam vantajosos tanto para a organização como para seus colaboradores. De sua perspectiva, as organizações visam atender suas exigências em meio aos sindicatos, também suprimindo as necessidades da organização a fim de suprir as expectativas de seus colaboradores conforme o quadro 4 abaixo:

Quadro 4 - Vantagens dos Benefícios Colaborador e Organização

Para a Organização	Para o Colaborador
. Eleva a moral dos colaboradores	. Oferece conveniências não avaliáveis em dinheiro
. Reduz a rotatividade e o absenteísmo	. Oferece assistência disponível na solução de problemas pessoais
. Eleva a lealdade dos colaboradores para com a organização	. Aumenta a satisfação no trabalho
. Aumenta o bem-estar do colaborador	. Contribui para o desenvolvimento pessoal e bem-estar individual
. Facilita o recrutamento e a retenção do pessoal	. Oferece meio de melhor relacionamento social entre os colaboradores
. Aumenta a produtividade e diminui o custo unitário do trabalho	. Reduz sentimento de insegurança
. Demonstra as diretrizes e os propósitos da organização para com os seus colaboradores	. Oferece compensação extra
. Reduz os distúrbios e queixas	. Melhora as relações do funcionário com a organização
. Promove relações públicas com a comunidade	. Reduz as causas de insatisfação

Fonte: Chiavenato (2009, p. 124) adaptado pelo autor.

Pacotes de benefícios

Segundo Chiavenato (2009) os pacotes de benefícios sociais são facilidades que podem atender às exigências definidas por lei e também às necessidades humanas do colaborador, como conveniências, vantagens e serviços, no sentido de poupar esforços na vida do mesmo. Podem ser financiadas, parcial ou totalmente, pagas pela organização, atingindo um nível satisfatório de moral e produtividade.

Bohlander, Snell e Sherman (2003) argumentam que os pacotes de benefícios são oferecidos aos colaboradores de acordo com as necessidades da organização, sua localização, sindicalização e padrões do setor. Estes benefícios atendem aos objetivos específicos, que segundo Bohlander, Snell e Sherman (2003) são:

- a) aprimorar a satisfação do colaborador no trabalho;
- b) atender a requisitos de saúde e segurança;
- c) atrair e motivar os colaboradores;
- d) reduzir a rotatividade;
- e) manter uma posição competitiva favorável.

Para as organizações no Brasil, devido à legislação trabalhista constante na Consolidação das Leis do Trabalho têm-se um grande ganho de benefícios sociais já previstos na legislação, e cabe às organizações para fins de destaque no mercado, oferecer algo a mais a seus colaboradores, desta maneira se ganha também mais credibilidade no mercado em ser uma organização com os pacotes de benefícios mais atrativos aos olhos dos profissionais em busca de uma vaga.

2.3.2 Objetivos dos Benefícios Sociais

“Os planos de serviços e benefícios sociais geralmente são desenhados e planejados para auxiliar o empregado em três áreas de sua vida” Chiavenato (2009, p. 112).

- **No exercício do cargo:** como gratificações, seguro de vida, prêmios de produção etc.
- **Fora do cargo, mas dentro da organização:** lazer, refeitório, cantina, transporte etc.
- **Fora da empresa, ou seja, na comunidade:** recreação, atividades comunitárias etc. (CHIAVENATO, 2009, p. 112).

5. ANALISE E DESCUSÃO DOS RESULTADOS

O método usado neste trabalho foi a pesquisa de campo. Foi distribuído via e-mail um inventário para os colaboradores da empresa Fadel Transportes e logística Ltda. localizada em Tatuí SP. A aplicação do questionário foi realizada entre o dia 14 e 18 de Abril de 2016, com o objetivo de conhecer a política de remuneração, os pacotes de benefícios direta e indireta oferecidos pela empresa aos colaboradores, tendo como foco a percepção do comprometimento dos colaboradores no exercício de suas tarefas e as razões que os motivam.

A Transportadora Fadel Transportes Tatuí SP possui um quadro de 75 colaboradores, incluindo-se analistas, estagiários, menor aprendiz, técnico, assistentes, analista, supervisor, coordenador, gerente e diretor.

Foram respondidos ao todo 71 questionários, contendo perguntas que abordavam os seguintes temas:

- a) caracterização do gênero;
- b) faixa etária, cargo/função;
- c) a relação dos colaboradores com a empresa;
- d) como os funcionários se sentem trabalhando na empresa, no que se refere ao reconhecimento e ao crescimento;
- e) questões que tratam da opinião dos funcionários sobre a comunicação na empresa e as oportunidades autonomia em sugestões;
- f) salário e benefício;
- g) se os colaboradores têm conhecimento dos benefícios que a empresa oferece e o grau de satisfação gerados pelos mesmos;
- h) se os pacotes de benefícios oferecidos pela empresa são motivadores e superiores aos oferecidos por outras organizações, levantamento sobre remuneração.

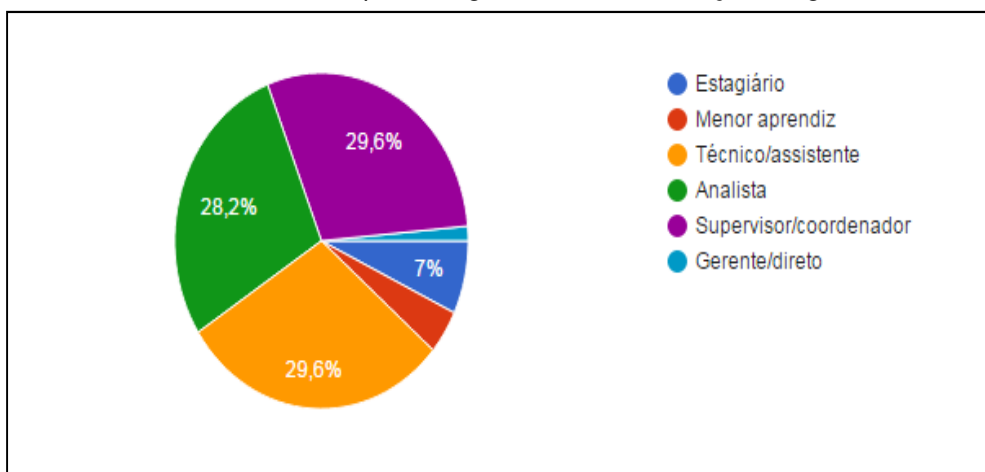
Os questionários não solicitaram a identificação dos colaboradores com o propósito de torna-los confiantes e deixá-los mais à vontade em relação às respostas. A seguir apresentamos a análise dos resultados, obedecendo a ordem das questões mostradas no trabalho.

5.1 - Perfil dos funcionários

Conforme informações coletadas podem ser analisadas abaixo, 60% da amostra, ou seja, 42 colaboradores são do sexo feminino, e 40%, 28 colaboradores, são homens. No que se refere à faixa etária, grande parte dos colaboradores tem entre 26 e 35 anos, 58,6% do total, o que é equivalente a 41 colaboradores. Portanto, percebe-se a predominância de funcionários mais jovens. Apenas 1 colaborador tem acima de 56 anos.

No gráfico 1 pode se verificar entre os respondentes, uma parte significativa – quase 58% - exerce a função de analista ou supervisor; a função de Técnico/Assistente é exercida por 29,6%. Conforme se pode acompanhar pelo gráfico a seguir.

Gráfico 1- porcentagem de amostra Função/Cargo

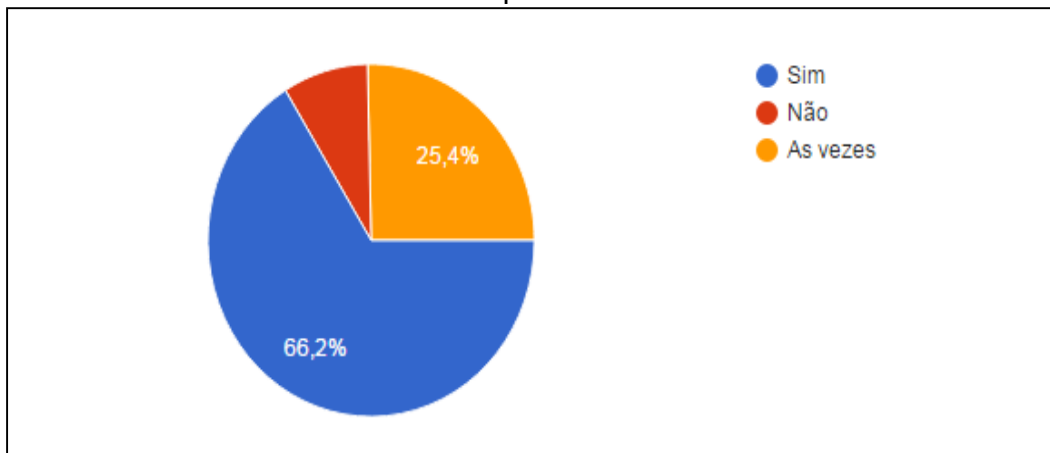


Fonte:
Pesqui
sa
realiza
da pela
autora,
2016.

5.2 Relacionamento - colaboradores x empresa

As respostas revelaram um alto grau de satisfação em relação à área de trabalho dos colaboradores e à arrumação e distribuição de equipamentos. Dos 75 colaboradores da Transportadora Fadel Transportes Tatuí SP, contando que 71 colaboradores responderam as questões, 66,2% afirmaram que se sentem à vontade em relação ao seu ambiente de trabalho.

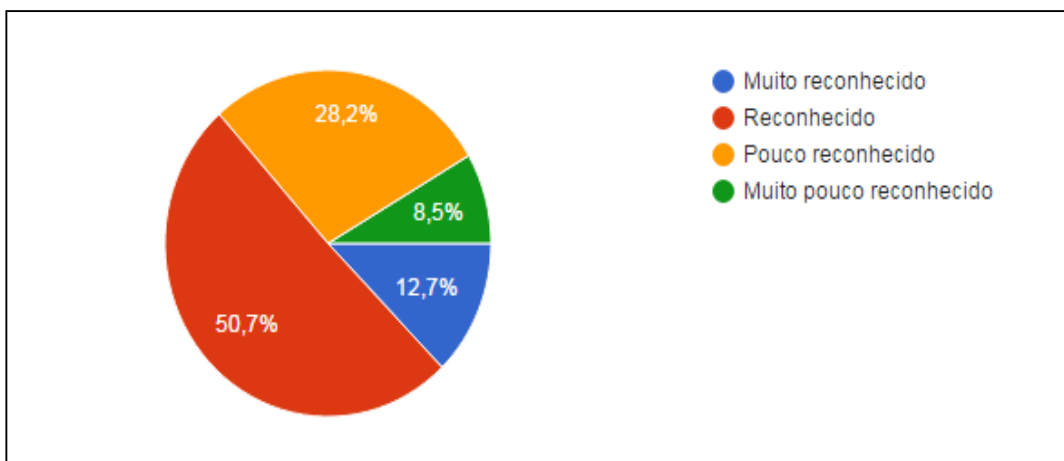
Gráfico 2- Amostra de porcentual área de trabalho



Fonte: Pesquisa realizada pela autora, 2016.

Quando perguntados sobre o reconhecimento pelo trabalho que executam, 50,7% dos colaboradores responderam que se sentem reconhecidos pela empresa; quase 38% se considera pouco ou muito pouco reconhecido, o que pode ser visto no gráfico 3 a seguir:

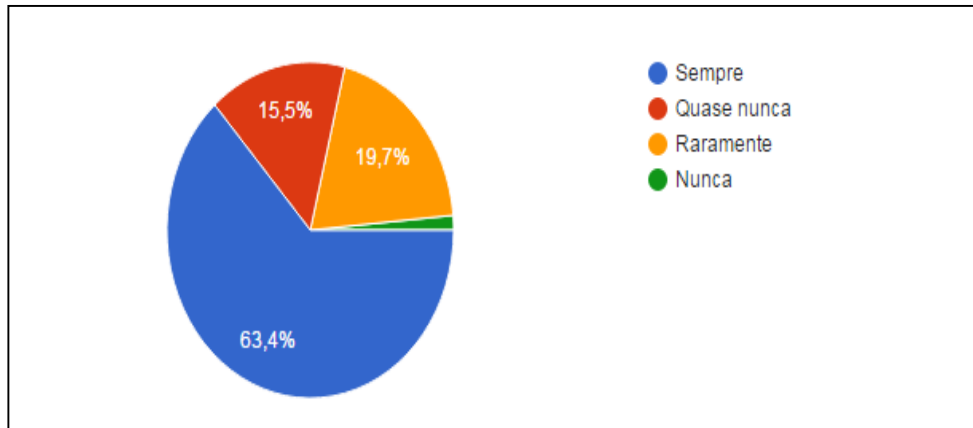
Gráfico 3 - Amostra de porcentual reconhecimento no trabalho executado



Fonte: elaboração própria, 2016.

A maioria dos colaboradores, o equivalente a 63,4%, se sente motivada no que se refere à realização de tarefas no dia-a-dia, conforme o gráfico 4

Gráfico 4 – motivação dos colaboradores em relação a execução das tarefas diárias.

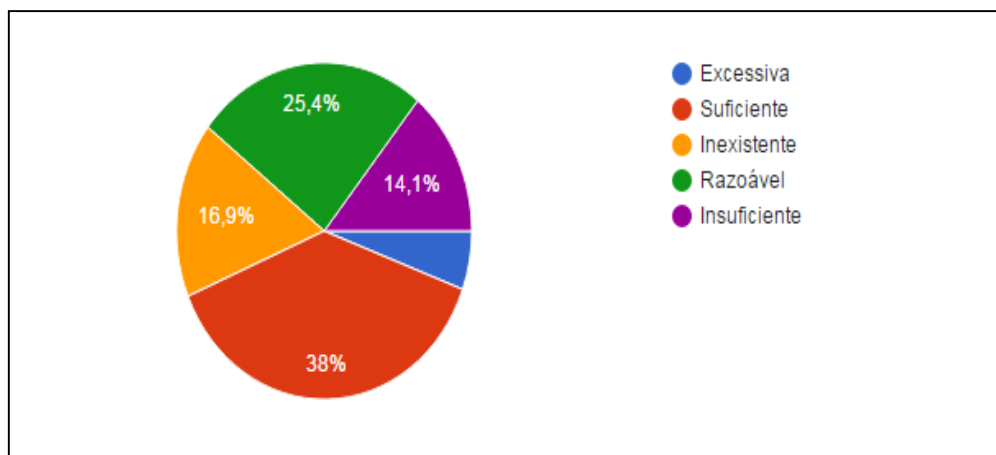


Fonte: elaboração própria, 2016

Quanto à autonomia dos colaboradores para fazer críticas e sugestões de melhoria referentes aos pacotes de benefícios, 38% afirmaram se sentir com abertura para expor sua opinião, 25,4% julgam razoáveis as condições, 16,9% consideram que essa abertura não existe, e 14,1% apresentam uma concordância relativamente baixa na autonomia para dar sugestões.

As críticas e sugestões são formas de entender o quão eficaz é o método selecionado para motivar o colaborador quando falamos de benefícios. Para que estas sejam aderidas, se deve atuar legalmente conforme os acordos coletivos. Os colaboradores concordam totalmente que suas críticas são aceitas e aderidas uma vez que se limitam à participação estritamente necessária, não apresentando qualquer crítica formal a esse respeito.

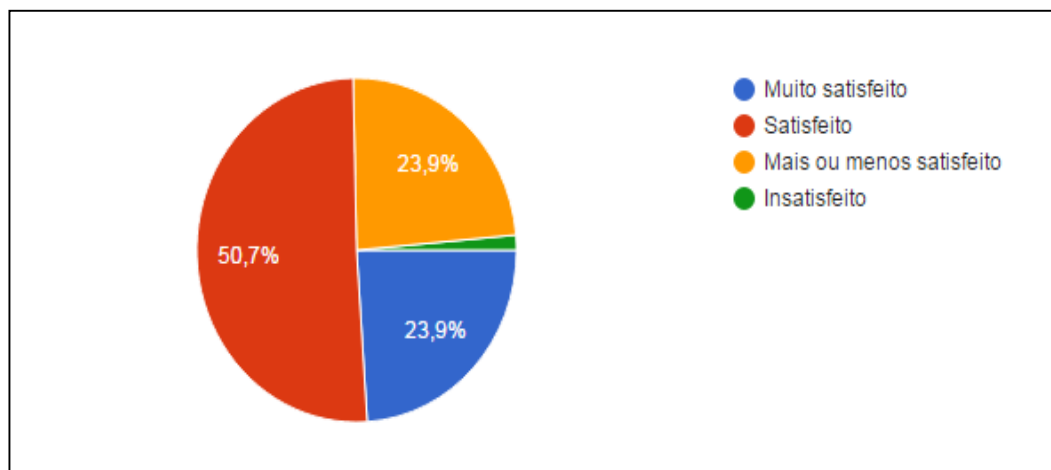
Gráfico 5- Autonomia para criticar e julgar melhorias aos pacotes de benefícios



Fonte: elaboração própria, 2016.

Em relação aos pacotes de benefícios oferecidos pela empresa, notamos que 50,7% dos colaboradores se sentem satisfeitos. Essa questão trouxe uma porcentagem positiva em relação ao quesito benefícios, conforme se vê no gráfico 6 abaixo

Gráfico 6- grau de satisfação em relação aos pacotes de benefícios oferecidos pela empresa.



Fonte: elaboração própria, 2016.

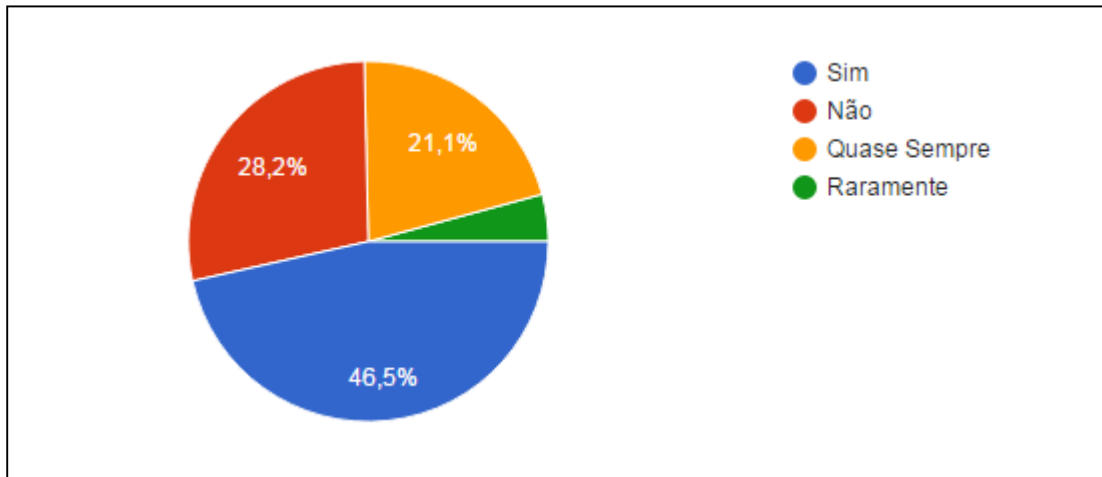
O gráfico 6 mostra a percepção dos colaboradores em relação aos benefícios oferecidos pela organização em comparação com as demais do segmento. Como se pode visualizar, uma parte significativa, 74,6%, sentem-se satisfeitos por considerar bons os benefícios. Na visão dos próprios funcionários, a remuneração é um dos fatores que têm impacto na motivação do pessoal da Fadel. Da perspectiva dos teóricos que consideram a motivação um fator intrínseco e que são base da argumentação do trabalho ora apresentado, essa seria uma ação motivadora e não propriamente motivação.

Quanto ao salário recebido, as opiniões se dividem. Conforme indica o gráfico 7, 46,5% dos colaboradores acreditam que o salário é um fator motivador, enquanto para 21,2% dos colaboradores, quase sempre o salário é motivador. O salário não é um fator motivador para 28,2% dos funcionários e 4,2% responderam que raramente o salário é visto como motivador.

Para Chiavenato (2003), o salário possui elevada influência no status da pessoa em sua comunidade e representa a base do padrão de vida e de seu conforto, o que não necessariamente significa que seja motivador. A partir das

respostas obtidas, se pode afirmar que menos de 50% dos colaboradores sentem-se motivados a trabalhar pelo salário que recebem.

Gráfico 7- porcentual referente à motivação dos colaboradores quanto ao salário



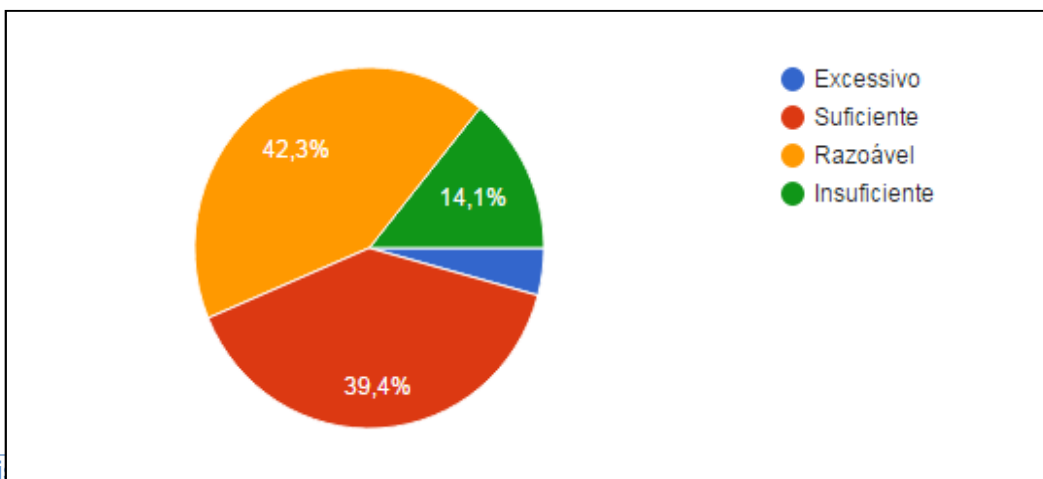
Fonte: elaboração própria, 2016.

Conforme Dutra (2002) a remuneração é a forma mais concreta de valorizar um indivíduo que depende do trabalho para viver, é a contrapartida econômico/financeira do trabalho realizado, traduzindo muitas vezes a importância do indivíduo para a organização, bem como seu status profissional.

No que se refere ao grau de satisfação com o salário, as respostas indicaram que para 39,4%, a remuneração é suficiente, enquanto 42,3%, consideram-na razoável; já para 14,1% o salário é insuficiente, conforme podemos verificar no gráfico 8.

É importante ressaltar que remuneração não diz respeito apenas ao salário em si, engloba as formas de benefícios diretas e indiretas.

Gráfico 8- Satisfação sobre remuneração atual

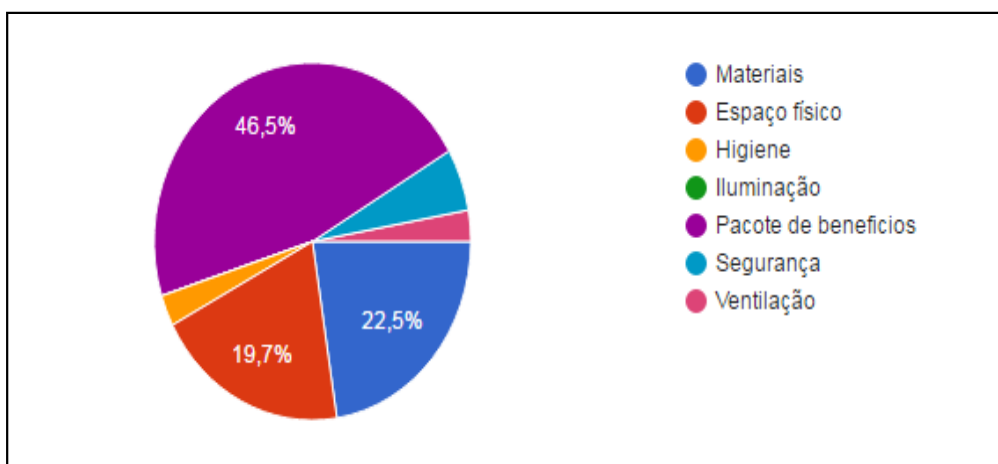


Fonte: Pesquisa realizada pela autora, 2016.

Como exposto no gráfico 9, a maioria dos colaboradores considera boas as condições físicas de trabalho, usando como referência os critérios: iluminação, ventilação e outros.

Quando questionados sobre o fator de maior importância para a motivação, o pacote de benefícios superou os demais critérios, com 46,5 %. Esse resultado indica que os benefícios são relevantes para os funcionários da Fadel; em segundo lugar vem os materiais disponíveis para o desenvolvimento do trabalho, com 22,5%, e em terceiro, o espaço de trabalho, 19,7%.

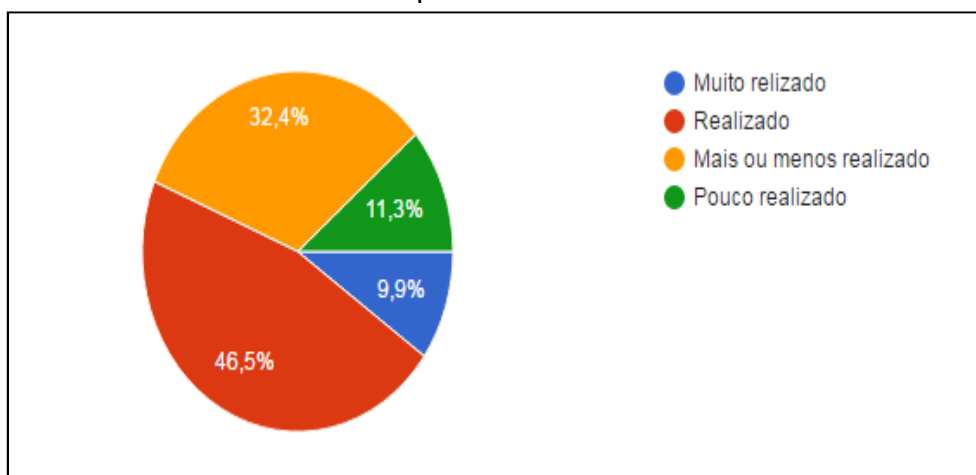
Gráfico 9- fator de maior importância para a motivação no desempenho do trabalho.



Fonte: elaboração própria, 2016

O gráfico 10 mostra que 46,5% dos colaboradores se sentem realizados com sua profissão e quando somamos os que se sentem muito realizados, sobe para 56,4%. De certa forma, se pode verificar que o cargo que exercem atende umas das necessidades da pirâmide de Maslow, quando as necessidades referentes à realização profissional são supridas, o indivíduo busca atingir outras, e as discussões mais recentes mostram que o quesito “realização com o trabalho” é um dos que assumem maior peso quando o assunto é motivação.

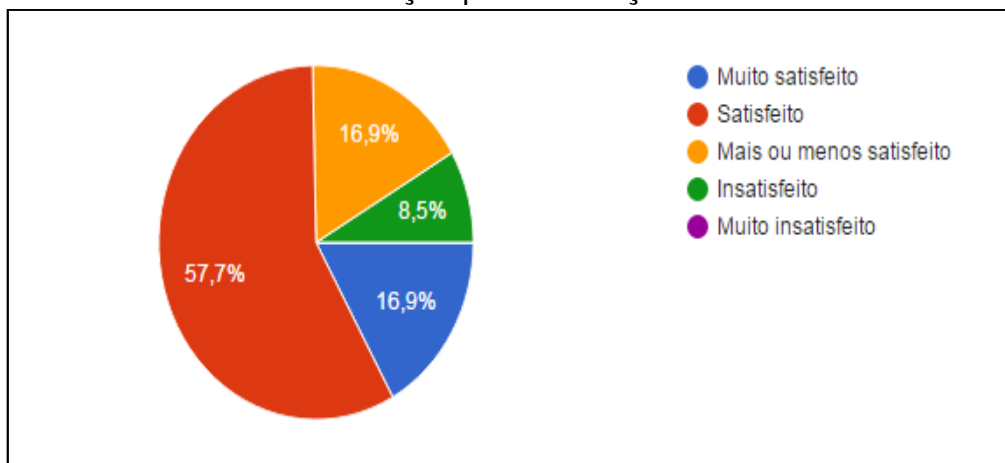
Gráfico 10 - Como o colaborador se sente em relação à sua realização profissional



Fonte: elaboração própria, 2016.

O gráfico 11 mostra que 57,7% consideram-se satisfeitos com as tarefas que executam; a amostra percentual ficou igual para os que se consideram muito satisfeitos e mais ou menos satisfeitos, 16,9%; e 8,5% se disseram insatisfeitos. Se somarmos os critérios “muito satisfeitos” e satisfeitos, agrupando os que demonstram satisfação pela realização com de tarefas no trabalho, quase 75%.

Gráfico 11- Nível de satisfação pela realização de tarefas no trabalho.



Fonte: Elaboração própria, 2016.

Na pergunta referente ao fator que mais motiva os colaboradores, 53,5% do pessoal da Fadel responderam que o crescimento profissional é o que mais os motiva; já para 21,1%, o reconhecimento é o fator mais relevante, enquanto o salário aparece em terceiro lugar, como o que mais motiva para 19,7%.

Conclusão

A pesquisa mostrou que a Fadel tem predominância de jovens, com 58,6% do total, apenas 1 colaborador tem acima de 56 anos e maioria de mulheres, 60% dos funcionários, ou seja, 42 colaboradores. Sabemos que no Brasil, as mulheres recebem salários mais baixos do que os homens, na média, o que pode explicar respostas em que a motivação aparece diretamente associada aos benefícios, pelo fato de estes ganharem ainda mais relevância quando o salário é baixo.

Nos alinhamos à concepção de Bergamini, para quem a motivação é produzida a partir de valores e características pessoais, ou seja, é um fator intrínseco. Autores que corroboram essa visão fazem clara distinção entre Motivação, ações motivadas, satisfação e insatisfação. Perfilamos as concepções de teóricos que consideram os seres humanos em sua totalidade, por isso, falar de motivação requer bastante rigor já que esse é um fator carregado de subjetividade e que exige a consideração de muitas variáveis.

Para Bergamini, um sistema de premiação não tem efeitos de longo alcance. Apesar de ter entusiastas, as consequências dessas campanhas podem comprometer os resultados da empresa, principalmente se não houver um planejamento adequado da política de incentivos, fazendo uma ligação entre interesses pessoais dos trabalhadores e metas das empresas.

Na pesquisa feita com os funcionários da Fadel, quando perguntados sobre o fator de maior importância para a motivação, os benefícios são considerados o mais relevante, 46,5 %; em segundo lugar, vem os materiais disponíveis para o desenvolvimento do trabalho, com 22,5%, e em terceiro, o espaço de trabalho, 19,7%. É importante lembrar que mais de 30% dos funcionários não se sente plenamente à vontade para fazer críticas, o que deixa dúvidas sobre a validade das respostas que avaliam a importância dos benefícios para motivar.

Por outro lado, as teorias mais modernas mostram que o quesito “realização com o trabalho” é um dos que assume maior peso quando o

assunto é motivação organizações. Nesse sentido, cerca de 75% se diz satisfeita com a tarefa que executa, se somarmos os critérios “muito satisfeitos” e “satisfeitos” e isso pode ser um indicativo de que o clima de trabalho é satisfatório. Como dito, há três fatores para um clima organizacional positivo: equidade; realização e companheirismo (Araújo e Garcia, 2010). Não se trata de eliminar completamente conflitos, mas deve extingui o conflito predador, aquele que traz instabilidade, incerteza e tem efeito desagregador.

Conforme mostramos no desenvolvimento teórico, alguns autores argumentam que os benefícios não são um fator que motiva, apenas evitam a desmotivação, já que para eles, estar motivado tem caráter intrínseco, ou seja, é uma força pessoal e interna. Por outro lado, é preciso considerar que em países em desenvolvimento, onde as disparidades são altas e o nível de exploração no trabalho também é elevado, muitas empresas não oferecem condições dignas, muito menos ofertam benefícios. Nesse contexto, aquela corporação que propiciar benefícios se destaca em relação às demais do setor e pode ser tida como diferencial diante de suas concorrentes. Problemas estruturais na geração de emprego podem distorcer o significado do termo motivação, fazendo os colaboradores atribuírem sentido de motivação a algo que, em essência, não seria. Se levarmos em conta a concepção de Bergamini e demais autores que consideram a motivação um fator intrínseco, as medidas adotadas pela corporação para interferir na produtividade são capazes apenas de promover ações motivadas e não motivação no sentido essencial do termo.

As condições físicas de trabalho devem ser levadas em conta quando se fala de *comportamento motivado* (grifos meus) organizacional, segundo Chiavenato (2002). O autor argumenta que elas refletem a qualidade de vida no trabalho, e influenciam diretamente a satisfação e motivação de cada indivíduo. De nossa perspectiva, essa seria uma ação motivada e não motivação propriamente dita.

Aquilo feito com o intuito de aumentar a produtividade, a partir de artifícios, pode custar muito e ter efeito pouco duradouro a médio e longo prazos. A sincronicidade entre as metas da empresa e os interesses, desejos e satisfações dos profissionais é o que pode garantir produtividade elevada e isso só é possível quando os líderes são capazes de despertar nos liderados o interesse por agir voluntariamente a favor das metas e objetivos da empresa.

Essa confluência de resultados é possível somente quando as ações têm sentido para os colaboradores e esse é um dos caminhos para manter elevado o nível de satisfação.

REFERÊNCIAS

ARBACHE, Ana. Capítulo 6: Modelo De Retenção De Talentos Para Projetos Em Pequenas Empresas Focando a Geração Y. 2010 Disponível em:< <http://www.arbache.com/blog/> >. Acesso em: 27 mar. Não paginado.

ARAUJO, Luís César G & GARCIA, Adriana Amadeu. **Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional:** edição compacta. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2014.

BERGAMINI, C. W. Mitos, Crenças e Mal-entendidos. **RAE-Revista de Administração de Empresas, vol. 30, n. 2, abr-jun, 1990.**

_____. Liderança: a administração do sentido. **RAE - Revista de Administração de empresas, vol.34, n.3, mai-jun, 1994.**

_____. Premiar não é a solução. **RAE-Revista de Administração de Empresas, vol. 35, n. 1, jan-fev 1995.**

_____. **Motivação nas organizações.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BOHLANDER, George, SNELL, Scott, SHERMAN, Arthur. **Administração de recursos humanos.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração dos novos tempos.** 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.

_____, Idalberto. **Remuneração, benefícios e relações de trabalho:** como reter talentos. 6. ed. Barueri: Manole, 2009.

MARRAS, Jean P. **Administração de recursos humanos:** do operacional ao estratégico. São Paulo: Saraiva, 2009.

MORETTI, Silvinha. **Qualidade de vida no trabalho x auto realização humana**. Disponível em:

www.ergonomia.ufpr.br/PB%20qvt%20realiz%20humana. Acesso em: 03 mar 2016.

ROBBINS, Stephen P. Comportamento Organizacional. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

ROBBINS, Stephen P, DECENZO, David A e WOLTER, Robert. Fundamentos de Gestão de pessoas. São Paulo: Saraiva, 2013.

SIVIERS, Bukard, tradução BERGAMINI, C. W e CODA, Roberto. Além do sucedâneo da motivação. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, vol. 30, n. 2, jan-mar, 1990.

WERTHER, William B.; DAVIS, Keith. **Administração de pessoal e recursos humanos**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.