



**INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA PARAÍBA
CAMPUS JOÃO PESSOA
DIRETORIA DE ENSINO SUPERIOR
UNIDADE ACADÊMICA DE GESTÃO E NEGÓCIOS
CURSO SUPERIOR DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

LAIANE GONÇALVES MARQUES DE BRITO SANTOS

**A RELAÇÃO ENTRE OS ESTILOS MOTIVACIONAIS DOS COLABORADORES E
OS PROGRAMAS DE BENEFÍCIOS DE UMA DISTRIBUIDORA DE BEBIDAS DA
PARAÍBA**

**João Pessoa
2017**

LAIANE GONÇALVES MARQUES DE BRITO SANTOS

A RELAÇÃO ENTRE OS ESTILOS MOTIVACIONAIS DOS COLABORADORES E OS PROGRAMAS DE BENEFÍCIOS DE UMA DISTRIBUIDORA DE BEBIDAS DA PARAÍBA



TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO apresentado ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB), curso Superior de Bacharelado em Administração, como requisito institucional para a obtenção do Grau de Bacharel(a) em **ADMINISTRAÇÃO**.

Orientador: Glauco Barbosa de Araújo

**JOÃO PESSOA
2017**

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Biblioteca Nilo Peçanha do IFPB, *campus* João Pessoa

S237r Santos, Laiane Gonçalves Marques de Brito.

A relação entre os estilos motivacionais dos colaboradores e os programas de benefícios de uma distribuidora de bebidas da Paraíba / Laiane Gonçalves Marques de Brito Santos. – 2017.
54 f. : il.

TCC (Graduação - Bacharelado em Administração) – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba / Unidade Acadêmica de Gestão e Negócios, 2017.
Orientação : Prof. Glauco Barbosa de Araújo.

1. Comportamento organizacional. 2. Motivação - trabalho. 3. Colaboradores - motivação. 4. Programa de benefícios. 5. Empresa - distribuidora de bebidas da Paraíba. I. Título.

CDU 005.32:331.101.3

LAIANE GONÇALVES MARQUES DE BRITO SANTOS

A RELAÇÃO ENTRE OS ESTILOS MOTIVACIONAIS DOS COLABORADORES E OS PROGRAMAS DE BENEFÍCIOS DE UMA DISTRIBUIDORA DE BEBIDAS DA PARAÍBA

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO apresentado ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB), curso Superior de Bacharelado em Administração, como requisito institucional para a obtenção do Grau de Bacharel(a) em **ADMINISTRAÇÃO**

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Glauco Barbosa de Araújo (IFPB)
Orientador

Profa. Dra. Maria Luíza da Costa Santos (IFPB)
Examinadora interna

Prof. Ms. Rachel Costa Ramalho (IFPB)
Examinadora interna

Dedico esse trabalho aos meus pais Fernando e Lânia que tanto me apoiaram na trajetória acadêmica e sempre me guiaram a ser um ser humano melhor.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente ao meu bom Deus, que tem me sustentado e cuidado de mim durante toda trajetória da minha vida.

Agradeço também a toda minha família, principalmente aos meus pais, Fernando e Lânia, por todo o esforço e dedicação e pelo apoio em decisões tomadas, deixando-me sempre segura das minhas atitudes, e à minha irmã Ludmila que, indiretamente, me estimula a ser um modelo a ser seguido.

Um agradecimento especial ao meu orientador, Prof^a Glauco Barbosa, por toda paciência e por, gentilmente, ter me ajudado e me guiado no decorrer desse trabalho.

Agradeço às minhas amigas Bruna Lima e Milenna Hellen por me incentivar a continuar essa jornada, por darem suporte em momentos críticos, foi com vocês que eu aprendi a trabalhar em equipe. E também às minhas amigas Larissa Holmes e Évelyn Larissa, por acreditar em mim e sempre me instigar a terminar esse trabalho com palavras motivadoras.

Agradeço aos colegas de trabalho que, além de me incentivarem a concluir o curso, participaram da minha pesquisa.

Enfim, obrigada a todos que de maneira direta ou indireta foram essenciais nessa jornada.

“Sonhar pequeno ou sonhar grande dão o
mesmo trabalho. Então, sonhe grande.
(Jorge Paulo Lemann)

RESUMO

Apesar do crescente surgimento de novas tecnologias, o capital humano ainda é o fator mais importante dentro de uma organização, portanto, a organização deve criar um ambiente em que os seus colaboradores sintam-se estimulados a exercer suas atividades. Uma maneira de instigar esse comportamento é a utilização de programas de estímulos e benefícios. Porém, para que esses programas sejam eficazes, é importante conhecer as necessidades e o perfil do colaborador. Portanto, o objetivo geral dessa pesquisa foi investigar a relação entre os estilos motivacionais dos colaboradores e os programas de benefícios da organização. A abordagem da pesquisa é a quantitativa, tem o objetivo descritivo, também utilizou procedimentos de campo para a coleta de dados e bibliográficos para a análise. O universo da pesquisa é composto por 117 colaboradores do Centro de Distribuição de multinacional fabricante de bebidas em João Pessoa; teve como amostra não probabilística, 52 colaboradores dessa empresa. A pesquisa se embasou em duas teorias motivacionais: Teoria das Necessidades Adquiridas de McClelland e Teoria dos Dois Fatores de Herzberg. Quanto a Teoria de McClelland, pôde-se perceber a predominância da Necessidade de Poder dentre os sujeitos. Já em relação à Teoria de Herzberg, foi analisado que a amostra considera relevante tanto os fatores higiênicos, quanto os motivacionais, sendo este último o predominante. Além disso, sentiam-se motivados por todos os programas de estímulos e benefícios citados no instrumento de coleta de dados. Conclui-se então que os benefícios da empresa estão relacionados aos estilos motivacionais e necessidades de seus colaboradores e que todos os programas oferecidos têm impacto na motivação.

Palavras-chave: Motivação. Programas de benefícios e estímulos. Necessidades. Estilos motivacionais.

ABSTRACT

Despite the increasing emergence of new technologies, human capital is still the most important factor within an organization, so it must provide an environment in which its employees feel stimulated to perform their activities. One way to incite this behavior is by the use of stimulus and benefit programs. However, it is important to know the needs and profiles of the employees, for these programs to be effective. Therefore, the overall objective of this study is to investigate the relationship between employee motivational styles and the organization's benefits programs. The approach of this research is quantitative with descriptive objective, it was used field procedures for the collection of data and bibliographic for analysis. The universe of the research is composed of 117 employees of the Distribution Center of a multinational beverage company in João Pessoa; Had as non-probabilistic sample, 52 employees of this company. The study is based on two motivational theories: McClelland's Theory of Needs and Herzberg's Two Factor Theory. As for McClelland's Theory, it was possible to perceive the predominance of the Necessity of Power among the subjects. In relation to the Herzberg's Theory, it was analyzed that the sample considers hygienic and motivational factors to be relevant, the latter being the predominant one. In addition, they were motivated by all the stimulus and benefit programs mentioned in the data collection instrument. It is concluded that the benefits of the company are related to the motivational styles and needs of its employees and that the programs offered have a large impact on the motivation.

Keywords: Motivation. Stimulus and benefit programs. Needs. Motivational Styles.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Etapas do ciclo motivacional envolvendo a satisfação da necessidade	20
Figura 2: Ciclo motivacional com frustração e compensação.....	21
Figura 3: Hierarquia das Necessidades Humanas segundo Maslow	23

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Necessidades Dominantes dos Colaboradores (Teoria de McClelland)..	38
Gráfico 2: Fatores motivacionais dos colaboradores (Herzberg)	39
Gráfico 3: Estilos motivacionais dos colaboradores	40

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Variação de objetivos motivacionais.....	28
---	----

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Características dos Fatores propostos por Herzberg.....	29
Tabela 2: Grau de relevância aos programas de estímulos e benefícios - Necessidades McClelland	41
Tabela 3: Relevância dos benefícios – Estilo “Procuram Motivação” (Herzberg)	42
Tabela 4: Relevância dos benefícios – Estilo “Procuram Manutenção” (Herzberg)..	42

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
1.2 OBJETIVOS.....	11
2 METODOLOGIA DA PESQUISA.....	13
2.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	13
2.2 UNIVERSO, AMOSTRAGEM E AMOSTRA	14
2.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS.....	14
3 AS PESSOAS NA ORGANIZAÇÃO	16
4 MOTIVAÇÃO	17
4.1 CICLO MOTIVACIONAL.....	20
4.2 TEORIAS MOTIVACIONAIS.....	21
4.2.1 Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow	22
4.2.2 Teoria X e Y	25
4.2.3 Teoria das Necessidades de McClelland.....	26
4.2.4 Teoria dos dois fatores de Herzberg.....	27
4.2.5 Teoria da Expectativa de Vroom.....	31
4.2.6 Teoria do Estabelecimento de Metas.....	31
5. PROGRAMAS PARA ESTÍMULO E INCENTIVOS.....	32
5.1 PROGRAMAS DE REMUNERAÇÃO VARIÁVEL	33
5.2. PROGRAMAS DE RECONHECIMENTO	34
5.3 PROGRAMAS DE ENVOLVIMENTO DOS FUNCIONÁRIOS	34
5.4 REDESENHO DE CARGOS.....	35
5.5 BANCO DE HORAS	35
5.6 PLANO DE CARREIRA OU ENCARREIRAMENTO	36
6 ANÁLISE DE DADOS.....	38
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS	45
REFERÊNCIAS.....	47
APÊNDICE A – TERMO DE CONSETIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO.....	48
APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO REFERENTE AO TCC.....	51

1 INTRODUÇÃO

O desenvolvimento de uma organização está ligado ao comportamento dos grupos que estão inseridos nela e esse comportamento irá variar de acordo com os estímulos oferecidos a ele. O que pode determinar uma conduta é a motivação, na qual Maximiano (2004) afirma que trata-se de um estado interno, que é resultante de uma necessidade, esta no entanto, pode despertar um comportamento com o objetivo de suprir tal necessidade. Neste sentido, esse tema vem sendo tratado com uma maior atenção pelos administradores dentro das organizações, pois está relacionado ao alcance dos objetivos propostos pela mesma. No entanto, o interesse pelos colaboradores é algo recente e ainda vem se desenvolvendo.

O tema motivação ganhou relevância dentro das organizações a partir do momento em que o trabalho estava sendo considerado como desumano, onde os colaboradores eram enxergados apenas como máquinas. Na Experiência de Hawthorne em 1927, coordenada por Elton Mayo, concluiu-se que o funcionário não era simplesmente um processo ou um objeto, mas sim, um ser que dispõe de uma personalidade complexa, que motiva-se por necessidades de natureza social e psicológica. Portanto, os resultados mostraram que a remuneração tinha uma relevância menor quando comparada às condições sociais do trabalho (CHIAVENATO, 2009).

A partir dessa experiência surgiram diversos estudos sobre o comportamento humano no trabalho. Porém, havia a necessidade de estudar os fatores que motivavam o ser humano a trabalhar, daí surgiram teorias como a de Maslow, McClelland, Herzberg e entre outros. Essas teorias destacam que o indivíduo pode ser motivado por recompensas materiais ou simbólicas.

Para alcançar uma gestão responsável e comprometida com os objetivos organizacionais, se faz necessário que as pessoas também estejam comprometidas para tal. Com o intuito de estimular e motivar os seus colaboradores, as organizações adotam métodos e programas, como a participação em lucros, horário flexível, incentivos, encarecimento, dentre outros; porém, determinados benefícios podem não ser totalmente eficazes quando associados a um estilo motivacional divergente, o que pode acarretar num resultado contrário, ou seja, o colaborador pode se sentir desmotivado ou desestimulado a exercer suas atividades. Diante

disso, esse estudo procura entender qual a relação entre a motivação e os programas de benefícios e estímulos oferecidos pela organização em questão?

De acordo com Marras (2011) é considerado como benefício o conjunto de programas ou planos que são oferecidos pela empresa a fim de complementar o salário. A soma desses benefícios compõe a remuneração do empregado. Além dos benefícios há também os programas de incentivos, que como o nome sugere, instiga o funcionário ao trabalho.

O despertar para o determinado tema da pesquisa deu-se a partir de observações *in loco*. Foi visto que alguns benefícios oferecidos pela empresa não eram suficientes para suprir as necessidades de alguns colaboradores, o que se mostravam desestimulados ou menos produtivos. Por outro lado, algumas pessoas, com características semelhantes, pareciam totalmente motivadas a trabalhar, o que nos faz pensar que talvez o perfil motivacional pode ser um fator que auxilie na definição de estratégias para a inclusão de determinados benefícios e estímulos.

O presente estudo justifica-se por seu propósito de colaborar num âmbito acadêmico, oferecendo uma perspectiva diferenciada sobre o tema motivação e programa de benefícios e incentivos, de modo a ampliar o material teórico que poderá ser usufruído em discussões acerca do tema abordado, a fim de otimizar processos organizacionais, como o recrutamento e seleção, por exemplo.

Atualmente, um dos maiores desafios das organizações está em manter seus funcionários motivados, ou seja, fazer com que o indivíduo continue vendo sentido no que faz, portanto, é importante o administrador conhecer o perfil do funcionário que está contratando, pois ele pode não se adequar aos programas de estímulos oferecidos.

1.2 OBJETIVOS

Objetivo Geral

Tem como objetivo geral investigar a relação entre os estilos motivacionais dos colaboradores e os programas de benefícios oferecidos pela organização.

Objetivos Específicos

- Identificar o tipo de necessidade dominante dos colaboradores considerando a Teoria das Necessidades Adquiridas de McClelland;
- Investigar, à luz da Teoria dos dois fatores de Herzberg, os estilos motivacionais dos colaboradores;
- Verificar quais programas motivacionais adotados pela organização apresenta maior influência na motivação do funcionário.

2 METODOLOGIA DA PESQUISA

2.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

A presente pesquisa é do tipo dedutivo, ou seja, tem como objetivo explicar o conteúdo do argumento inicial através de uma cadeia de raciocínio em ordem descendente, de análise do geral para o particular, chegando, assim, numa conclusão (MORESI, 2003). Esse método parte de conceitos já reconhecidos como verdadeiros, possibilitando chegar a conclusões formais, em razão de sua lógica.

Quanto à sua natureza, esse estudo é considerado de natureza aplicada, pois tem como objetivo gerar conhecimento para a aplicação prática, a fim de solucionar problemas específicos. Tal natureza faz referência ao processo de investigação e desenvolvimento de novas ideias, ou apenas reforça a compreensão dos já existentes, de modo a desenvolver e aprimorar processos, sistemas ou até mesmo produtos, objetivando a satisfação de uma determinada necessidade.

Quanto à abordagem, este trabalho enquadra-se em uma pesquisa quantitativa, pois, além dos dados obtidos através do questionário, na discussão dos resultados são incluídos alguns comentários referentes à observação *in loco*. Diehl (2004) apresenta a pesquisa quantitativa como a que utiliza-se o uso da quantificação, tanto na coleta de dados quanto no tratamento das informações, utilizando-se técnicas estatísticas, que objetivam os resultados.

Fonseca (2002) complementa que na pesquisa quantitativa, diferentemente da qualitativa, a amostra geralmente é maior e são consideradas representativas da população, portanto os resultados são considerados como uma realidade de todo o universo alvo da pesquisa.

O objetivo da presente pesquisa é de caráter descritivo, na qual já se tem base uma base teórica e hipóteses constituídas a partir da teoria a ser abordada. Gil (2008) descreve a pesquisa descritiva como sendo a pesquisa que tem o objetivo de descrever as características de determinada população, ou de um fenômeno, ou ainda estabelecer relações entre as variáveis que compõem tais.

Como procedimentos técnicos, foi adotado uma análise bibliográfica. A fonte dos dados teóricos foi obtida através de pesquisas bibliográficas, obras já publicadas por outros autores, artigos, dissertações e através do uso da *internet*. De acordo

com Gil (2008, p.50) a pesquisa bibliográfica “é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos”.

Além da bibliográfica, a modalidade dessa pesquisa foi a de campo. É frisado por Rodrigues (2007), que a pesquisa de campo não permite isolar e controlar as variáveis, mas perceber e estudar as relações estabelecidas. Também, foi utilizada a pesquisa bibliográfica (livros e periódicos publicados) para auxiliar no entendimento dessas relações.

2.2 UNIVERSO, AMOSTRAGEM E AMOSTRA

O universo da pesquisa é um centro de distribuição direta de uma multinacional, localizada na cidade de João Pessoa, onde são oferecidos todos os programas de benefícios e estímulos abordados posteriormente. A amostra é definida como a representação menor de um todo maior, a fim de que o pesquisador possa analisar um dado “universo” (PÁDUA, 2004). A população desse estudo é composta por 117 funcionários e a amostra por 52 sujeitos. A amostragem é não probabilística acidental, na qual o pesquisador seleciona membros da população mais acessíveis.

2.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Para a coleta de dados foi utilizado um questionário fechado, composto por vinte e três questões, sendo dezessete relacionadas às Teorias Motivacionais, e o restante referente à relevância dos benefícios e estímulos oferecidos pela empresa, ambas utilizando a escala de Likert (onde os respondentes especificam seu nível de concordância/relevância a uma afirmativa). As questões que estão caracterizadas de acordo com as Teorias Motivacionais estão subdivididas em duas teorias: Teoria dos Fatores de Herzberg e Teoria das Necessidades de McClelland.

Referentes à Teoria de Herzberg estão as oito primeiras questões, no qual as de número 1 (um) a 4 (quatro) associam-se aos fatores higiênicos e o restante (questões de 5 a 8) aos fatores motivacionais. Já as questões relacionadas a Teoria de McClelland estão dispostas da seguinte maneira: as afirmativas de número 9 (nove) ao 11 (onze) se relacionam a necessidade de poder; de 12 (doze) ao 14 (catorze) à necessidade de realização e de 15 (quinze) ao 17 (dezessete) necessidades de afiliação.

Quanto às questões relacionadas aos benefícios, são pontuados seis itens, nos quais o respondente atribui um grau de importância para sua motivação, esse grau varia de alta a nenhuma importância.

2.4 PERSPECTIVA DE ANÁLISE DE DADOS

Os dados foram coletados através de questionários distribuídos na empresa objeto de estudo, diretamente ao funcionário.

Para garantir a confidencialidade e uma maior confiabilidade nas respostas, os participantes não foram identificados, sendo entregues a eles um termo de Consentimento Livre Esclarecido, no qual deixa claro os objetivos e garante a autorização para o uso dos dados. As respostas dos questionários foram tabuladas em planilhas do Excel e conseqüentemente analisadas de acordo com as teorias abordadas.

Os dados relacionados à Teoria de Herzberg foram analisados de duas formas: de uma maneira abrangente, levando em consideração todas as respostas e categorizando de acordo com o grau de concordância; e de uma maneira mais específica, onde o perfil é analisado individualmente, levando em consideração que se a resposta for negativa (discordo totalmente ou parcialmente) para duas ou mais questões de um fator (higiênico ou motivacional), considera-se que o indivíduo não possui tal necessidade.

De mesmo modo foram analisadas as questões referentes à Teoria de McClelland, levando em consideração a prevalência das respostas positivas nas afirmativas referentes a determinada necessidade. Quanto aos dados da relevância atribuída aos benefícios, estes foram cruzados com o tipo de necessidade e o estilo motivacional.

3 AS PESSOAS NA ORGANIZAÇÃO

O maior recurso das organizações são as pessoas, e há pouco tempo a concepção sobre o capital humano se limitava à produção. Chiavenato (2009) afirma que os funcionários eram tratados como objetos ou somente como recursos produtivos, o que provocou conflitos trabalhistas, além da alienação quanto às tarefas na organização.

Na Administração Científica, a ênfase estava nas tarefas, enquanto na Administração Clássica era na estrutura organizacional. Com a Abordagem Humanística da Administração houve uma reviravolta nesses conceitos. O desenvolvimento da Psicologia do Trabalho, a Teoria das Relações Humanas ganhou força e as pessoas e os grupos sociais tornaram-se prioridade nas organizações (CHIAVENATO, 2009).

Numa visão pós Taylorista, as pessoas não são mais consideradas apenas como meios de produção, mas como indivíduos com capacidades e conhecimentos necessários para poderem administrar suas próprias atividades ou tarefas, portanto, ganham um papel de fundamental importância nas organizações.

Chiavenato (2014) enfatiza que se as pessoas são tratadas apenas como recursos trabalhistas dentro de uma organização, elas tendem a serem padronizadas, inertes, uniformes e será necessária uma administração envolvendo o planejamento, organização, direção e controle das atividades desempenhadas, tornando-as assim, apenas um patrimônio físico na contabilidade organizacional. Já se as pessoas são tratadas como parceiras da organização, elas poderão tornar-se fornecedoras de conhecimento, competências e habilidades. Além disso, pode proporcionar, tanto para a organização quanto para seus clientes, novas perspectivas. Neste sentido, as pessoas constituem parte fundamental do capital intelectual da organização.

De acordo com Motta (2006) a experiência realizada em Hawthorne, na década de 20, trouxe novas perspectivas em relação ao comportamento humano no trabalho, possibilitando o surgimento da abordagem das relações humanas. O resultado dessa experiência mostrou que o funcionário não era movido apenas por estímulos salariais, mas sim, um ser social movido pelas interações sociais, motivado por necessidades sociais, psicológicas e expectativas grupais. Foi percebido, então, que quando motivados e satisfeitos com as atividades que

desempenham na organização, tinham seu desenvolvimento e eficiência melhor observados na empresa.

Dessa maneira, podemos entender que o engajamento das pessoas no trabalho está relacionado ao grau de reciprocidade percebido por elas, ou seja, na medida em que o trabalho produz resultados esperados, maior será o engajamento do funcionário com a empresa. Portanto, é importante a projeção de sistemas de recompensas que podem ter a capacidade de elevar o nível de comprometimento das pessoas com a empresa.

Atualmente os colaboradores estão inclusos no conceito de parceria dentro da empresa. Neste sentido, cada parceiro está disposto a investir suas aptidões na organização à medida que estiver obtendo retornos adequados da mesma. Os objetivos da Gestão de pessoas tornaram-se estratégicos e dentre eles estão: manter, recompensar, agregar, aplicar, desenvolver e monitorar pessoas (CHIAVENATO, 2009).

Há diferenças e peculiaridades em cada organização, o mesmo pode-se dizer das pessoas. Cada indivíduo possui suas aspirações, características de personalidade, atitudes e motivações.

Cada pessoa é um fenômeno multidimensional sujeito a influências de uma enormidade de variedades. Apesar de todas essas diferenças, o processo que dinamiza o comportamento é mais ou menos semelhante para todas as pessoas. Ou seja, embora os padrões de comportamento variem, o processo do qual eles resultam é, basicamente o mesmo para todas as pessoas. (CHIAVENATO, 2009. p. 47)

Nesse sentido, Bergamini (2008) afirma que o maior desafio para os gestores é reconhecer a necessidade do colaborador e a influência que os grupos de trabalho podem ter sobre a produtividade individual e da organização. Portanto, é de suma importância que a organização possa reconhecer seu colaborador como peça fundamental e investigar suas necessidades de modo a motivá-los.

4 MOTIVAÇÃO

A definição do termo motivação é variada conforme a linha teórica dos autores. Podem-se perceber várias controvérsias, de tal modo que o conceito de motivação vai desde a resposta de indivíduos a estímulos externos até comportamentos derivados de estímulos inconscientes. Ou ainda, vai da afirmação

de que a motivação pode ser criada e aumentada através de compensações salariais, até a de que nenhum indivíduo pode motivar o outro.

Essa divergência de interpretações acerca do conceito de motivação pode ser justificada pela diversidade de fatores que podem influenciar no comportamento ou ações das pessoas. Bergamini (1997, p. 38) destaca que as diferentes interpretações procedem do fato de que “não existe uma única teoria que seja capaz de desvendar todas as características próprias da psicodinâmica motivacional de uma só vez”, pois, apesar de que os comportamentos sejam observáveis, as explicações da origem e da maneira que ocorrem não conseguem ser expostas numa só teoria. Vecchio (2008) complementa afirmando que é difícil determinar como incentivar pessoas, pois a motivação é um fenômeno bastante complexo. O autor afirma que os motivos em si não podem ser observados de modo direto, somente podem ser deduzidos baseando-se no comportamento de outros indivíduos.

Bergamini (2008), afirma que a primeira razão dos problemas motivacionais do presente tem sido designar ao conceito de motivação aquilo que não é pertinente a ela, ou seja, muito tempo, a falta de motivação dos colaboradores estava associada a qualquer problema humano no trabalho.

De acordo com Maximiano (2004) a palavra motivação vem do latim *motivos*, *move*, que significa deslocar-se ou mover-se. O autor explica que a motivação é um estado interno que resulta de uma necessidade, esta desperta um comportamento com o objetivo de supri-las. As necessidades humanas dependem de aspectos como desejos, motivação, ambição, carência, apetites, ódio e até o medo. Em cada indivíduo a motivação é diferente, o que pode explicar o desempenho de cada um.

Na visão de Salgado (2005) é um mito achar que a motivação é individual, pois, para ele, a motivação é um estado de espírito situacional; relacionar a motivação do trabalhador com o alto desempenho é um equívoco, pois para isso, além da motivação, é necessário ter conhecimentos, habilidades e apoio.

Seguindo essa linha, Robbins (2011) afirma que diversas pessoas entendem que a motivação é uma característica pessoal, ou seja, uns tem e outros não. Mas, segundo o autor, essa afirmação não é verdadeira. Sabe-se que a motivação é o resultado da interação do indivíduo com a situação. As necessidades motivacionais

podem variar de acordo com cada pessoa e podem ser influenciada tanto por fatores externos (relacionados ao ambiente), quanto por fatores internos (processos psicológicos e mentais). Ainda segundo o autor, a motivação é definida como um processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de um indivíduo para alcançar determinado objetivo. Por intensidade entende-se que é quantidade de esforço que a pessoa depende. Este é o elemento mais referido quando se fala em motivação. Mas, a intensidade não possui a capacidade de gerar resultados positivos, a menos que seja conduzida em uma direção que irá beneficiar a organização.

Para Araújo (2006), ninguém é capaz de motivar ninguém, mas ele acha que os gestores devem propiciar condições que possam satisfazer ao mesmo tempo, as necessidades, as perspectivas e os objetivos dos indivíduos na organização.

As organizações têm um interesse pela questão da motivação pelo fato de quererem aprender a conseguir o empenho dos seus colaboradores, ou seja, fazer com que eles fiquem entusiasmados pelos serviços que estão prestando, isso porque os indivíduos motivados se dedicam à tarefa até que seus objetivos sejam atingidos.

O comportamento humano dentro das organizações depende de fatores internos (características de personalidade, atitudes, emoções) e de fatores externos (ambiente em que está envolvido, fatores sociais). De um modo geral, o motivo é tudo o que impulsiona a pessoa a atuar de determinada maneira, ou que ao menos, dá origem a uma pretensão de comportamento específico (CHIAVENATO, 2009).

Gomes e Quelhas (2003) apresentam três correntes interpretativas do fenômeno motivação:

A motivação é gerada exclusivamente por fatores externos ao indivíduo e, conseqüentemente, tem um caráter automático ao comportamento humano. Esta corrente é representada pelas teorias comportamentais;

A motivação do indivíduo é decorrente do seu raciocínio de acordo com fatores externos, ou seja, entende o comportamento humano como sendo totalmente racional. Essa corrente engloba teorias cognitivas.

A motivação é uma força que dá energia ao comportamento, este é formado internamente por meio de um processo dinâmico no qual envolve o conjunto dos componentes da personalidade. Esta linha teórica é representada pela teoria da

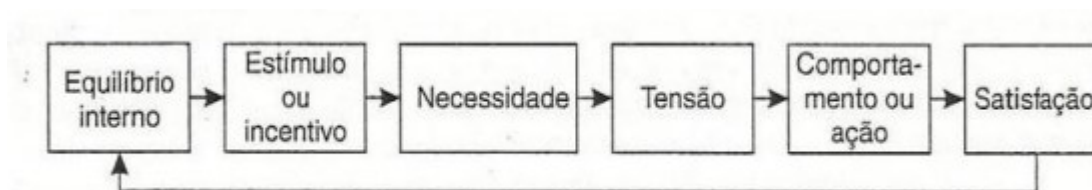
motivação intrínseca, defendida por autores como Bergamini e Archer, e abrange as teorias da hierarquia das necessidades de Maslow e da motivação-higiene de Herzberg. Portanto, significa que a gerência de uma organização, em evidência a de recursos humanos, deve atentar-se às necessidades dos seus colaboradores, que em determinado momento, podem estar regulando o comportamento, para que possa induzir comportamentos positivos.

4.1 CICLO MOTIVACIONAL

Há um ciclo motivacional no qual as ferramentas e técnicas de gestão de recursos humanos são de extrema importância, pois são elas que poderão oferecer estímulos aos colaboradores e conduzi-los ao alcance dos objetivos organizacionais de maneira eficaz e eficiente.

A motivação age de maneira cíclica e repetitiva e esse ciclo é formado de fases que se alternam e se repetem. Chiavenato (2009) esclarece que o ciclo motivacional tem início com o surgimento de uma necessidade. A necessidade pode ser considerada como uma força dinâmica que gera o comportamento. As etapas do ciclo motivacional, exposto pelo autor, estão esquematizadas na figura abaixo.

Figura 1: Etapas do ciclo motivacional envolvendo a satisfação da necessidade



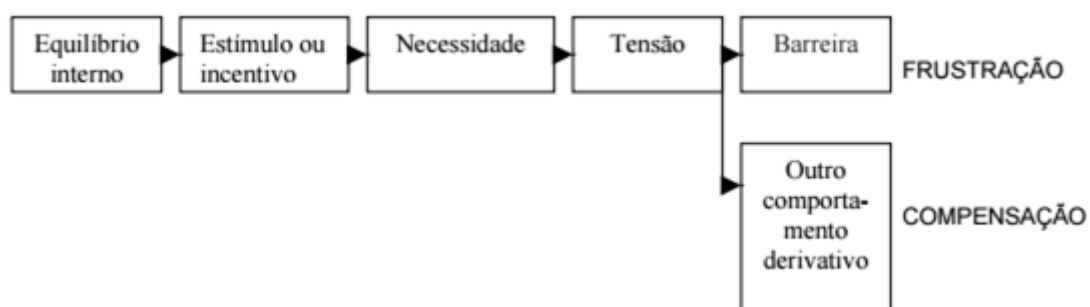
Fonte: Chiavenato, 2009. pág 50

Toda vez que uma necessidade surge, ela rompe o estado de equilíbrio do organismo, levando o mesmo a um estado de tensão, desconforto, insatisfação e desequilíbrio. Esse estado leva o indivíduo a um comportamento que tem a capacidade de descarregar a tensão gerada ou livrá-lo do desconforto e desequilíbrio. O autor afirma que se esse comportamento for eficaz, o indivíduo irá satisfazer a necessidade, portanto, descarregará a tensão que foi provocada por ela. Quando a necessidade é satisfeita, o organismo volta ao estado de equilíbrio anterior. Na figura 1, a necessidade foi satisfeita; uma vez satisfeita, esta não causa

tensão ou desequilíbrio no organismo, portanto, deixa de ser motivadora de comportamento (CHIAVENATO, 2009).

Contudo, a necessidade nem sempre é satisfeita no ciclo motivacional, de acordo com Chiavenato (2009) ela pode ser frustrada ou compensada (transferida para outro objeto, situação ou pessoa), ilustrada na figura 2, a seguir.

Figura 2: Ciclo motivacional com frustração e compensação



Fonte: Chiavenato, 2009. pág. 50

No caso de frustração, há uma barreira de “liberação” entre a tensão e comportamento. Não encontrando a saída normal, a tensão no organismo procura um meio indireto de saída, seja por via psicológica (que pode ser a agressividade, descontentamento, apatia ou até mesmo indiferença), ou por via fisiológica (tensão nervosa, insônia, repercussão cardíaca). Já quando uma satisfação de outra necessidade minimiza a intensidade de uma necessidade que não pode ser satisfeita, consideramos que a necessidade foi compensada ou transferida (CHIAVENATO, 2009). Acontece quando uma promoção de cargo é substituída por um aumento de salário, ou melhorias na condição de trabalho.

4.2 TEORIAS MOTIVACIONAIS

As teorias motivacionais podem ser classificadas em dois grandes grupos, Tribbet e Rush (1984, *apud* ANGLEO, 2010) classificam-nas em Teorias de Conteúdo de Teorias de Processo.

Conforme abordado por Angelo (2010), as Teorias motivacionais de conteúdo abrangem as variáveis individuais ou coletivas que podem ser responsáveis pelo comportamento ou atitudes do indivíduo, ou seja, procuram explicar quais fatores motivam as pessoas. As teorias de conteúdo afirmam que todos os indivíduos têm

um conjunto de necessidades idêntico que deve ser satisfeito pelo trabalho ou pelo ambiente da organização. As principais teorias pertencentes a esse grupo são: a Teoria da hierarquia das necessidades de Maslow (1943), Teoria X e Y de McGregor (1964), Teoria das necessidades adquiridas, proposta por McClelland (1961) e a Teoria dos dois fatores de Herzberg (1959).

Alves Filho e Araújo (2002) abordam as Teorias motivacionais de processo como sendo aquelas que tentam explicar o processo de motivação. Envolvem as teorias que se preocupam com a maneira que o comportamento é ativado, conduzido, mantido e concluído dentro do ciclo motivacional. Angelo (2010) sintetiza que as teorias de processo propõem que há diferenças nas necessidades, portanto, focam nos processos cognitivos utilizados pelo indivíduo para avaliar as alternativas de comportamento. Ou seja, as teorias de conteúdo tentam explicar o que motiva as pessoas, já as de processo procuram saber como motivar. Estão inclusas nesse grupo: Teoria da Expectativa de Vroom (1964) e a Teoria do Estabelecimento de Metas de Locke e Latham (1990).

4.2.1 Teoria da Hierarquia das Necessidades de Maslow

Abraham Maslow, a partir de suas experiências de atuação como psicólogo clínico, elaborou um modelo com um intuito de explicar as necessidades fundamentais para um desenvolvimento psicológico sadio (VECCHIO, 2008). Faller (2004) salienta que, na época, essa teoria foi considerada como inovadora principalmente no tocante à ideia de hierarquizar os motivos humanos, pois possibilitou a melhor compreensão do comportamento humano em sua multiplicidade.

Chiavenato (2014) explica que na Teoria proposta por Maslow as necessidades humanas estão dispostas em uma pirâmide de importância no comportamento. Na base da pirâmide se encontram as necessidades de nível mais baixo, denominadas de primárias, que são as necessidades recorrentes, e no topo da pirâmide estão as necessidades secundárias ou de nível mais alto, caracterizadas como sendo mais sofisticadas e intelectualizadas. Robbins (2011) esclarece que a diferença entre esses dois níveis parte da premissa de que as necessidades de nível mais alto são satisfeitas dentro do indivíduo, ou seja,

internamente, enquanto as de nível mais alto são satisfeitas, na maioria das vezes, externamente. A figura a seguir demonstra como é o arranjo hierárquico das necessidades.

Figura 3: Hierarquia das Necessidades Humanas segundo Maslow



Fonte: Chiavenato, 2009. pág. 53

De acordo com Robbins (2011) a partir do momento em que uma necessidade é atendida, a próxima na hierarquia, torna-se dominante. Essa teoria sugere que, apesar de que quase nenhuma necessidade será satisfeita completamente, uma necessidade substancialmente satisfeita extingue a motivação.

- I. **Necessidades Fisiológicas:** Nesse nível mais baixo da Hierarquia de Maslow Chiavenato (2009) explica que estão inclusas as necessidades inatas, que são as necessidades de alimentação, de sono, desejo sexual ou até mesmo abrigo. Também são chamadas de necessidades biológicas, pois exigem satisfação cíclica com a finalidade de garantir a sobrevivência do indivíduo. De acordo com o autor, a principal característica dessa necessidade é a sua urgência, visto eu quando não satisfeita, ela conduz o comportamento do indivíduo. Complementando o autor, Vecchio (2008) assegura que caso a necessidade seja atendida, surgirá um segundo conjunto de necessidades, são elas, as de segurança;
- II. **Necessidades de Segurança:** Assim como as necessidades fisiológicas, Chiavenato (2009) ressalta que as necessidades de segurança também estão relacionadas com a sobrevivência do indivíduo, visto que levam-no a proteger-se de qualquer perigo real ou imaginário, físico ou abstrato. Seguindo esse pensamento, Vecchio (2008, p. 76) afirma que essa

necessidade se relaciona à “obtenção de um ambiente seguro, no qual uma pessoa se encontra livre de ameaças”. Ainda segundo o autor, um exemplo prático de instrumento para atender essas necessidades são as apólices de seguro, ou até mesmo meios que podem garantir a permanência do indivíduo no emprego.

- III. **Necessidades sociais:** Se um indivíduo se sentir razoavelmente protegida e segura, provavelmente surgirá um terceiro grupo de necessidades, nesse novo grupo estão inseridas as necessidades de afeto, amor e expressão sexual (VECCHIO, 2008). As conseqüências da não satisfação dessa necessidade em uma pessoa incluem segundo Chiavenato (2009) a resistência e hostilidade com os demais que a cercam. A frustração da necessidade pode levar à falta de adaptação social e à solidão.
- IV. **Necessidade de Estima:** Robbins (2011) expõe que essas necessidades incluem fatores externos de estima, como autonomia, realização e respeito próprio; e fatores internos de estima, que são aspectos como reconhecimento, atenção e status. Chiavenato (2009) ressalta que a satisfação de tais necessidades conduza sentimentos de autoconfiança, valor e poder. Já sua frustração pode resultar em sentimentos de inferioridade.
- V. **Necessidades de Auto-realização:** Tais necessidades são as mais elevadas e se encontram no topo da hierarquia proposta por Maslow. Robbins (2001) afirma que nesse grupo de necessidades inclui o crescimento, o autodesenvolvimento e o alcance do seu próprio potencial. As quatro necessidades anteriores podem ser satisfeitas com recompensas externas, enquanto que as necessidades de auto realização só podem ser satisfeitas por recompensas intrínsecas, como sentimento de realização, por exemplo. Além do mais, as outras necessidades expostas, enquanto satisfeitas, não motivam o comportamento, porém a necessidade de estima pode ser insaciável (CHIAVENATO, 2009).

Robbins (2011) destaca a relevância dessa teoria para as organizações, atribuindo o sucesso dela à lógica intuitiva e a facilidade de compreensão da mesma. Porém, o autor enfatiza que Maslow não fornece comprovações empíricas substanciais, além disso, outros estudos foram realizados a fim de validar a teoria, porém não conseguiram embasamento para eles.

Para Vecchio (2008) grande parte das ideias de Maslow comporta um grau de imprecisão e indefinição sob o aspecto de terminologia e conceitos. Mas, apesar desses impasses, o autor enaltece Maslow pelo fato de ser um dos primeiros a adotar um método humanístico para o relacionamento com os colaboradores.

4.2.2 Teoria X e Y

Douglas McGregor propôs duas visões diferentes do ser humano. Segundo Robbins (2011) uma delas é a negativa, chamada de Teoria X; e outra, positiva, chamada de Teoria Y. Após observar a maneira como os executivos tratavam seus colaboradores, McGregor chegou à conclusão que a visão que os executivos têm dos homens se baseiam e determinadas premissas que moldam o comportamento em relação aos funcionários.

Conforme exposto por Bergamini (2011), as premissas da Teoria X afirmam que o homem comum trabalha o menos possível; é desprovido de ambição, não gosta de responsabilidades e prefere ser conduzido; é indiferente às necessidades organizacionais e é naturalmente avesso à mudanças. Em contraste a tais premissas, a Teoria Y diz que o colaborador pode achar o esforço físico e mental tão natural quanto descansar; as pessoas tornaram-se resistentes às necessidades organizacionais; são capazes de assumir responsabilidades, e de conduzir o comportamento para atingir objetivos organizacionais.

Tomando como base a estrutura hierárquica proposta por Maslow, a Teoria X parte do argumento de que as necessidades de nível mais baixo dominam os indivíduos, enquanto a Teoria Y afirma que quem domina são as necessidades de nível mais alto. McGregor acreditava que as premissas da Teoria Y se sobressaíam às da Teoria X, portanto eram consideradas válidas. Com o intuito de aumentar a motivação dos funcionários, propôs ideias como tarefas desafiadoras que envolviam muita responsabilidade, como também a ideia do processo decisório participativo. Porém não há evidências de validade de ambas as premissas, nem que a alteração comportamental atribuída a Teoria Y possa motivar o funcionário. (ROBBINS, 2011).

Alves Filho et al (2001) salienta que a Teoria X e Y pode ser aplicada nos dias atuais. Para o autor, é evidente que muitas organizações ainda trabalham com

características da Teoria X. São organizações que criam mecanismos de reversão, como pressionar o colaborador para que o mesmo possa ser mais produtivo.

4.2.3 Teoria das Necessidades de McClelland

A Teoria das Necessidades Adquiridas de McClelland sugere, segundo Chiavenato (2008) que as necessidades motivadoras variam em cada pessoa, pois são adquiridas, com base nas experiências ocorridas no decorrer da vida e também da interação do mesmo com o ambiente que o cerca assim como a sua relação com os outros indivíduos. Ele classificou essas necessidades em três categorias: as necessidades de realização, as necessidades de afiliação ou associação, e as necessidades de poder.

De acordo com Colella, Miller e Hitt (2013) a necessidade de realização reflete a vontade de atingir objetivos que envolvam desafios, a busca pela constante melhora e maior eficiência, como também resolver situações que envolvam complexidade. São pessoas que desejam alcançar um patamar de sucesso e posições difíceis de ser alcançadas. Segundo o entendimento dos autores, pessoas nas quais predominam a necessidade de realização não são flexíveis quanto à imposição de objetivos estabelecidos por outra pessoa, preferindo estabelecer seus próprios objetivos. Essas pessoas possuem algumas características como: frequentemente gostam de trabalhar sozinhas, correm riscos calculados para alcançar seus objetivos e querem retorno concreto sobre seu desempenho.

Os autores descrevem que a necessidade de afiliação é traduzida como o desejo de estabelecer relações pessoais mais próximas, estabelecer fortes relações de amizade com essas atitudes conflitos são evitados. É uma necessidade de socialização em que se busca desenvolver o apoio mútuo, desenvolvendo laços que favoreçam o companheirismo e colaboração. Por fim, a necessidade de poder, o desejo de controlar, ser responsável, influenciar, exercer autoridade sobre os outros. É uma necessidade de controle e de domínio sobre as pessoas que o ser humano possui. Essas pessoas geralmente almejam cargos de liderança, sendo assim preferem atividades que envolvam metas e áreas em que possam atuar como dirigentes.

Uma vertente interessante nas pesquisas de McClelland, citado por Chiavenato (2014), é a identificação do perfil típico dos gestores bem-sucedidos, chamada de padrão de motivação de liderança. Em níveis organizacionais mais elevados é comum encontrar a necessidade de poder e uma baixa necessidade de afiliação. Isso leva a concluir que a alta necessidade de poder, faz com que o gestor possa influenciar outras pessoas, enquanto o baixo nível de necessidade de afiliação facilita com que o gestor possa tomar decisões mais complexas, como demitir alguém sem preocupar-se em ser duro ou até mesmo desagradável.

4.2.4 Teoria dos dois fatores de Herzberg

A Teoria dos dois fatores foi proposta pelo psicólogo Frederick Herzberg, que acreditava que a relação de um indivíduo com seu trabalho era básica, e de que essa atitude poderia determinar o sucesso ou o fracasso. Portanto, Herzberg investigou o que as pessoas desejam do trabalho. Ele solicitou às pessoas de diferentes níveis hierárquicos que descrevessem detalhadamente situações que elas se sentiam excepcionalmente bem ou mal em relação ao seu trabalho. As respostas foram tabuladas e categorizadas (ROBBINS, 2011).

Chiavento (2014) pontua que Maslow fundamentava sua teoria da motivação nas diferentes necessidades humanas, enquanto que Herzberg firmava sua teoria no ambiente externo e no trabalho do indivíduo. Frederick Herzberg (1959, *apud* MAXIMIANO, 2006) percebeu que os fatores que provocam atitudes positivas no trabalho se diferenciam das que provocam as atitudes negativas. Sugeriu então, que era necessário diferenciar os conceitos de motivação e satisfação.

Bergamini (2011) destaca que a pesquisa de Herzberg demonstrou que não somente os objetivos motivacionais almejados podem variar de acordo com o nível hierárquico, como também, há uma variação na relevância dada aos mesmos, como pode ser observado no quadro a seguir.

Quadro 1: Variação de objetivos motivacionais

Fonte: Elaborado pelo Autor, 2016.

Observando o quadro 1, pode-se perceber que os dois primeiros grupos de profissionais demonstram um tipo de comportamento organizacional igual, enquanto que as demais categorias apontam diferentes opções (BERGAMINI,2011).

Vecchio (2008) ressalta que na pesquisa de Herzberg, os fatores que geravam satisfação estavam relacionadas ao conteúdo das funções e incluíam critérios como reconhecimento, avanço na carreira, senso de responsabilidade e de realização. Esses fatores foram denominados de fatores motivadores ou motivacionais. Chiavenato (2014) complementa que esses fatores podem produzir um efeito duradouro de satisfação e de aumento de produtividade. Afirma ainda que quando os fatores motivacionais são ótimos, eles aumentam a satisfação, por outro lado, quando são precários, provocam ausência de satisfação.

Condições físicas e em torno do trabalho, qualidade da supervisão, remuneração, política empresarial e relacionamento com outros são características dos fatores higiênicos, proposto por Herzberg (ROBBINS, 2011). Chiavento (2014) expõe que os fatores higiênicos são limitados na capacidade de influenciar, em grande escala, o comportamento dos colaboradores. O autor explica que o termo “higiene” caracteriza esses fatores como caráter preventivo, ou seja, tem o objetivo de evitar a insatisfação do meio ambiente ou potenciais ameaças ao seu equilíbrio.

Em síntese, Motta e Vasconcellos (2006) afirmam que os itens que podem influenciar a satisfação no cargo, em função do conteúdo ou das atividades desafiadoras e estimulantes dele, são considerados como fatores motivacionais; já

os itens que influenciam na insatisfação no cargo em função do contexto, são os fatores higiênicos.

Segundo Robbins (2011), Herzberg sugere, de acordo com os dados obtidos, que o oposto da satisfação não é a insatisfação, pois a eliminação das características de insatisfação do ambiente de trabalho não o transforma em satisfatório. Portanto, propõe que o oposto de satisfação é a “não-satisfação” e o oposto de insatisfação é a “não-insatisfação”.

É importante essa discussão sobre a distinção desses fatores, pois ela consegue esclarecer a causa de várias iniciativas tomadas pelas empresas em relação ao funcionário não surtirem efeitos tão benéficos, como esperado. Isso se dê ao fato de, talvez, as empresas estarem investindo em oferecimento de fatores higiênicos, que não aumentam a satisfação, pelo contrário, à medida em que essas condições desaparecem, as pessoas reclamam e podem até parar o seu trabalho (BERGAMINI, 2011).

Chiavenato (2014) apresenta aspectos pertinentes a cada tipo de fator (motivacional e higiênico), exposto na tabela abaixo.

Tabela 1: Características dos Fatores propostos por Herzberg

Fatores higiênicos	Fatores Motivacionais
Condições de trabalho e conforto	Delegação de responsabilidade
políticas organizacionais	Liberdade de decisão
Relações com o supervisor	Oportunidade de promoção
Competência técnica do supervisor	Uso pleno de habilidades
Salário e remuneração	Estabelecimento de objetivos e avaliação de desempenho
Segurança no cargo	Simplificação do cargo (pelo próprio ocupante)
Relações com colegas	Ampliação ou enriquecimento do cargo)

Fonte: Elaborado pelo Autor, 2016

Portanto, os fatores responsáveis pela satisfação profissional são distintos dos fatores responsáveis pela insatisfação profissional, ou seja, o oposto de satisfação profissional não seria a insatisfação, mas, nenhuma satisfação profissional. Para aumentar a motivação no trabalho, Herzberg propõe o enriquecimento de tarefas, que compreende em ampliar os objetivos, bem como a responsabilidade e os desafios do cargo (CHIAVENATO, 2014). Vecchio (2008)

salienta que o argumento exposto por Herzberg é único, pois diferencia os fatores que motivam os colaboradores daqueles que conduzem à insatisfação.

Bergamini (2011) aborda que um aspecto importante levantado pela pesquisa de Herzberg é a possibilidade de distinção das pessoas quanto aos tipos ou estilos motivacionais. A autora afirma que há dois tipos de classificação dos indivíduos: os que "procuram motivação" e os que "procuram manutenção". Ela ressalta a importância de distinguir os funcionários para que se possa realizar programas de acordo com o perfil de cada um deles.

As pessoas que estão à procura de realização, responsabilidade, crescimento e reconhecimento, são classificadas como pessoas que "procuram motivação". Esse grupo dá relevância a tarefa em si e não se incomodam com fatores ambientais, pelo contrário, são muito tolerantes a tais deficiências. Já as pessoas que "procuram manutenção" são indivíduos que o aspecto ambiental extrínseco tem grande relevância, ou seja, a atenção está centralizada em aspectos como pagamento, vantagens adicionais, competência da supervisão, condições de trabalho, segurança e bom relacionamento com os colegas. O comportamento característico dessas pessoas é de eterna insatisfação (BERGAMINI, 2011).

Porém, apesar da Teoria dos dois fatores de Herzberg ser consistente, apresenta contestações. Robbins (2005) cita alguns pontos que foram criticados, entre eles estão:

- Procedimento limitado pela metodologia, alegando que quando as coisas vão bem, as pessoas tendem a tomar o crédito pra si. Caso contrário, culpam o ambiente externo;
- Confiabilidade questionável da metodologia, pois o pesquisador precisa fazer interpretações que podem comprometer os resultados;
- A teoria ignora as variáveis situacionais;
- Herzberg pressupõe relações entre satisfação e produtividade, mas na metodologia o foco é na satisfação, não na produtividade.

Porém, independentemente das críticas, Vecchio (2009) ressalta que a teoria de Herzberg exerceu grande influência no campo da administração. O autor assegura que trata-se de uma das teorias mais conhecidas nos círculos administrativos. Sua influência fornece diretrizes para a redefinição de cargos.

4.2.5 Teoria da Expectativa de Vroom

Na visão de Chiavenato (2009), a Teoria de Victor Vroom se restringe apenas à motivação para produzir, portanto, rejeita noções preconcebidas e reconhece as diferenças individuais. Robbins (2011) afirma que a teoria de Vroom é uma das explicações sobre motivação mais aceita e que, apesar de críticas, boa parte das pesquisas fornece embasamento para a teoria.

A teoria da expectativa sugere que um colaborador se sente motivado a ponto de se esforçar quando crê que tal ato irá resultar em uma boa avaliação de desempenho; que, conseqüentemente essa avaliação positiva irá resultar em recompensas organizacionais e que essas recompensas irão satisfazer as suas metas pessoais (ROBBINS, 2011).

De acordo com Vroom, existem três fatores que podem determinar, em cada indivíduo, essa “motivação para produzir”, esses fatores são expostos por Chiavenato (2009) como sendo:

- Os objetivos individuais, considerando ao desejo de atingi-los;
- A relação entre a produtividade e alcance dos objetivos individuais;
- Capacidade percebida de influenciar seu próprio nível de produtividade.

Robbins (2011) sintetiza que o fundamento dessa teoria é entender os objetivos de cada indivíduo e a relação entre o esforço e o desempenho, o desempenho e a recompensa e, finalmente, a recompensa e o alcance de metas pessoais.

4.2.6 Teoria do Estabelecimento de Metas

Edwin Locke, no final da década de 1960, propôs que a maior fonte de motivação no trabalho é a intenção de lutar por um determinado objetivo. Um objetivo dá direção ao funcionário no que fazer e quanto esforço será necessário. Além disso, os objetivos específicos melhoram o desempenho; e que quando os objetivos são difíceis e são aceitos, o desempenho do colaborador chega a ser maior que quando os objetivos eram mais fáceis; pode-se afirmar também que o *feedback* conduz a melhores desempenhos (ROBBINS, 2011).

Cavalcanti (2005) complementa que, a Teoria proposta por Locke parte do princípio que as pessoas centralizam seus esforços em direção a objetivos, e que o estabelecimento de metas conduz o indivíduo, dirigindo seus pensamentos a um propósito.

Robbins (2011) diz que essa teoria pressupõe que o indivíduo está comprometido com a meta, portanto, não está disposta a abandoná-la ou rebaixá-la. O autor relata que a fixação individual de objetivos não funciona num padrão em todas as atividades. Evidências indicam que esse processo tem um êxito melhor em tarefas menos complexas, que não sejam novas (ou seja, rotineiras e familiares), e que não dependam de outras áreas, pessoas, ou até mesmo outros objetivos.

No entanto, para alcançar um maior nível de motivação, Cavalcanti (2005) nos traz algumas características pertinentes às metas, são elas: aceitáveis, de modo que façam sentido ao indivíduo e não entrem em conflito com valores pessoais; as metas devem ser desafiadoras, porém devem ser possíveis de ser atingidas; devem especificar o que se espera do funcionário; e as metas devem envolver os funcionários, pois gera maior comprometimento.

5. PROGRAMAS PARA ESTÍMULO E INCENTIVOS

De acordo com Colella, Miller e Hitt (2013) as teorias motivacionais consideram que as pessoas são diferentes em termos de fatores motivacionais. Os autores também destacam que as pessoas atribuem valores distintos aos resultados. Portanto, ao adequar as recompensas, traduzidas em programas de estímulo e incentivo às necessidades individuais, as organizações criam uma vantagem competitiva, atraindo e mantendo seus funcionários motivados.

Barreto et. al. (2012) sugere que os programas de incentivos devem ser planejados e projetados levando em consideração aspectos como o nível de engajamento da equipe, a realidade mercadológica, as condições financeiras da organização e as necessidades dos colaboradores. É importante que os objetivos e metas sejam estabelecidos com transparência, de maneira que todos possam entender o projeto e se sintam engajados.

Robbins (2011) expõe diversas maneiras para que as organizações motivem seus funcionários, pois para o autor, uma coisa é conhecer as teorias motivacionais, outra coisa é compreender de que maneira o gestor pode utilizá-las na prática.

5.1 PROGRAMAS DE REMUNERAÇÃO VARIÁVEL

Na remuneração variável, segundo Araújo (2006), as pessoas são o foco principal, no sentido que elas serão recompensadas por suas habilidades, competências e resultados dentro da organização. Para Robbins (2011), esse tipo de programa é bastante atrativo para os gerentes, pois ela transforma parte dos custos fixos com a força de trabalho em custos variáveis, portanto, faz com que haja uma redução nas despesas quando o desempenho cai.

Há diversos tipos de programas de remuneração variável, nos quais, vale à pena destacar a remuneração por unidade produzida, o bônus, remuneração por habilidades, plano de participação nos lucros e participação nas melhorias.

Na remuneração por unidade produzida Robbins (2011) destaca que os funcionários ganham por aquilo que produzem, ou seja, quanto mais produzir, maior será o pagamento. Enquanto que no bônus, a recompensa é referente ao desempenho anual.

A remuneração por habilidade tem como foco a aptidão do trabalhador no que se diz respeito à realização de tarefas e administração de responsabilidades, fazendo com que a remuneração esteja relacionada diretamente a pessoa, às competências, deixando de lado o cargo (ARAÚJO, 2006).

Robbins (2011) conceitua plano de participação nos lucros como planos que envolvem toda a organização, distribuindo o pagamento baseado em uma fórmula de cálculo da lucratividade anual da empresa; e diferencia do plano de participação nas melhorias, no qual o cálculo da remuneração leva em consideração a produtividade do grupo em determinado período.

Uma das grandes vantagens da remuneração variável, exposta por Chiavenato (2009) é a flexibilidade, pois fornece a empresa possibilidades de escolha do alvo, por exemplo, se a empresa estiver no vermelho, o alvo será o lucro, ou, caso precise ganhar mercado, elege a participação do mercado como meta.

5.2. PROGRAMAS DE RECONHECIMENTO

Colella, Miller e Hitt (2013) sugerem que as recompensas devem ser vinculadas ao desempenho do colaborador, para que se possa incentivar o comportamento desejado. Os programas de reconhecimento têm diversos formatos. Podem ser um cumprimento espontâneo, ou até mesmo programas formais explícitos, nos quais tipos específicos de comportamento são encorajados. Pesquisas afirmam que os incentivos financeiros, tem caráter motivador a curto prazo, mas a longo prazo, os não financeiros são mais motivadores (ROBBINS, 2011).

A vantagem dos programas de reconhecimento, descrita por Robbins (2011), é que são baratos, visto que elogios são gratuitos, por isso que esse programa vem crescendo dentro das organizações. Mas, o autor destaca que apesar da crescente popularidade, esse programa é suscetível a manipulações por parte dos gerentes da empresa.

5.3 PROGRAMAS DE ENVOLVIMENTO DOS FUNCIONÁRIOS

Pode-se definir envolvimento dos funcionários como um processo participativo que tem por objetivo instigar um maior comprometimento com o sucesso da organização. O fundamento por trás deste processo é que, a participação dos funcionários nas decisões que lhes dizem respeito, e do aumento da autonomia sobre o seu trabalho, eles se tornarão mais motivados, produtivos e satisfeitos com o seu trabalho (ROBBINS, 2011).

O autor detalha duas formas de programas de envolvimento, são eles:

- Gestão participativa: utiliza o processo decisório coletivo, ou seja, os subordinados compartilham um grau relevante de poder decisório com os seus gestores imediatos;
- Participação por representação: o objetivo desse programa é redistribuir o poder dentro da organização, de maneira que os interesses dos funcionários se assemelhem ao dos gestores, ao permitir que o primeiro grupo seja representado por um pequeno comitê.

O autor conclui que apesar dessa participação ter a capacidade de aumentar a motivação e a satisfação dos funcionários, ela pode ser considerada como simbólica. Se alguma organização procura mudar as atitudes de seus colaboradores, ou melhorar o desempenho organizacional, esse programa não é a melhor escolha.

5.4 REDESENHO DE CARGOS

Para compreender sobre o redesenho de cargos, deve-se conhecer o que é o desenho de cargos. Para Chiavenato (2009) o desenho de cargo representa a maneira pela qual os gestores projetam os cargos individuais e os combinam em unidades, departamentos e organizações. Robbins (2011) sugere que a maneira de como os cargos estão desenhados pode influenciar no aumento ou diminuição da motivação.

Robbins (2011) relata um caso no qual os subordinados de uma empresa não estavam satisfeitos com o desenho de cargos da Cia, pois tornava o trabalho monótono e repetitivo, o que fez com que a gerente reestruturasse a gerência propondo uma integração de funções, na qual tornava as atividades mais diversificadas. O autor apresenta duas abordagens motivacionais de desenho de cargos que buscam tornar o trabalho mais motivador, chamadas de rodízio de tarefas e enriquecimento do trabalho.

No rodízio de tarefas se faz a transferência periódica do funcionário para outra função, que esteja no mesmo nível hierárquico. Essa abordagem pode reduzir o tédio, além de ajudar os funcionários a compreender como o seu trabalho contribui para a organização. Já no enriquecimento do trabalho as funções são expandidas, ou seja, aumenta o grau em que o trabalhador controla o planejamento e execução, além de oferecer um *feedback* do trabalho, pra que o indivíduo seja capaz de avaliar e corrigir seu próprio desempenho (ROBBINS, 2011).

5.5 BANCO DE HORAS

O banco de horas pode proporcionar ao colaborador uma flexibilidade em relação ao trabalho em si, é uma ferramenta que não desconta na folha de

pagamento, nem compromete o emprego, desde eu estejam de acordo com as exigências legais.

De acordo com o art. 59 da CLT (Constituição das Leis do Trabalho) § 2º poderá ser dispensado o acréscimo de salário do colaborador se, aprovado previamente por acordo ou convenções coletivas de trabalho; o excesso de horas em um dia deverá ser compensado pela correspondente diminuição da carga horária em outro dia, de maneira que não exceda, no período máximo de um ano, à soma das jornadas semanais de trabalho previstas.

Essa ferramenta tem aplicabilidade em épocas de baixa produtividade da empresa, na qual ela pode reduzir a jornada normal dos colaboradores sem redução do salário, por exemplo, e “compensar” essas horas em outros dias onde tenha maior demanda, ressalvado que tal atitude deve ser passível de negociação coletiva. Caso os colaboradores trabalhem sempre mais que a carga horária prevista, as horas extras não serão remuneradas, sendo concedidas compensação ou, folgas correspondentes, até que sejam quitadas as horas pendentes.

5.6 PLANO DE CARREIRA OU ENCARREIRAMENTO

Pontes (2007) afirma que o plano de carreira se configura em uma ferramenta na qual a empresa pode determinar as trajetórias no seu ambiente interno, portanto, a elaboração desse plano é de responsabilidade da organização. O plano consiste em definir trajetórias que impulsionarão o crescimento profissional do empregado. Se planejadas adequadamente, essa ferramenta possui um leque de benefícios. Dentre as vantagens descritas pelo autor destacam-se:

- O aporte ao crescimento profissional do funcionário, de modo que a organização também atinja elevados graus de qualidade nos serviços;
- O plano de carreira pode motivar o funcionário a adquirir competências técnicas, ajudando no desenvolvimento de habilidades;
- Criação de um ambiente estimulante para o desenvolvimento do funcionário;
- Definição de uma trajetória de carreira que garanta ao colaborador perspectivas de crescimento profissional.

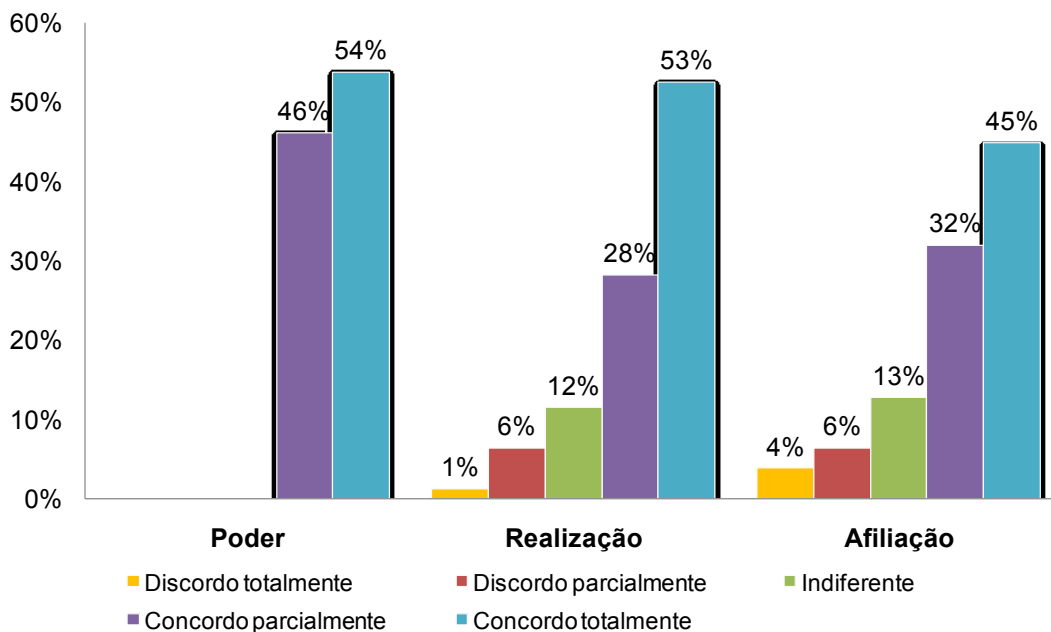
Uma organização que possua um plano de carreira tem a característica de preocupação com o colaborador. Vasconcelos e Neiva (2014) enfatiza que esse tipo

de empresa traz elementos que têm grande potencial influenciador na relação positiva entre o colaborador e a realização da tarefa em si.

6 ANÁLISE DE DADOS

O gráfico a seguir, tem o intuito de responder ao objetivo de identificação da Necessidade dominante à luz da Teoria das Necessidades de McClelland. De acordo com as respostas, há ambas as necessidades nas amostras, porém a de poder é mais evidente do que as demais, como será abordado na análise adiante.

Gráfico 1: Necessidades Dominantes dos Colaboradores (Teoria de McClelland)



Fonte: Elaborado pelo Autor, 2017

De acordo com os dados obtidos na pesquisa, pôde-se observar que foi unânime a presença da necessidade de poder, visto que nas afirmativas relacionadas, todos responderam que concordavam totalmente ou parcialmente, o que podemos considerar que toda a amostra apresenta características de ambição à liderança ou o controle de alguma equipe.

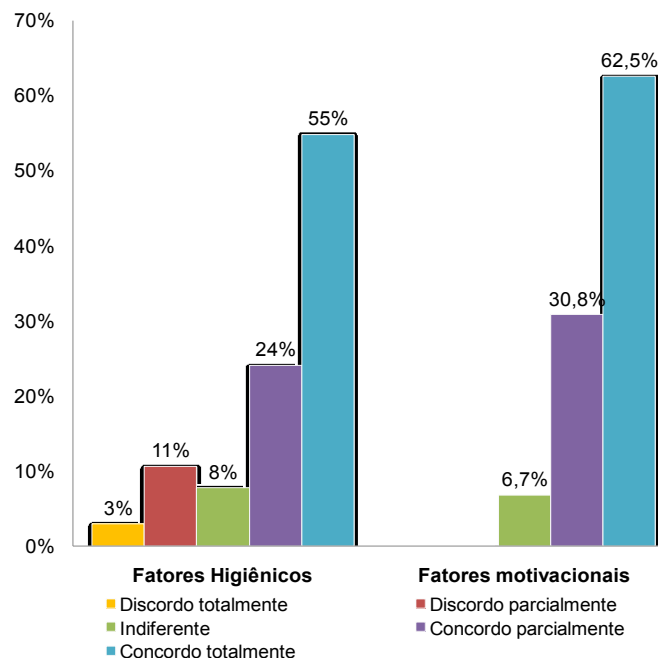
Em afirmativas relacionadas à necessidade de realização, houve uma variação de opiniões, porém, observa-se a predominância do quesito positivo (81% em concordância nas três afirmativas). A maior divergência de opiniões foi no enunciado “Prefiro planejar e realizar minhas atividades sozinho”, no qual 27% da amostra mostrou-se indiferente e 23% discordou da frase.

Na necessidade de afiliação, 77% da amostra apresentou um resultado positivo em relação às afirmativas do questionário, enquanto os demais, 13% mostrou-se indiferente e 10% discordou das afirmativas.

Diante disso, pode-se concluir que, a necessidade predominante dentre a amostra é a necessidade de poder, seguido da de realização, depois a de afiliação. Esta última necessidade é apontada por ser menor em indivíduos que têm uma maior necessidade de poder, visto que essas têm a ênfase nos objetivos das atividades e não nos relacionamentos interpessoais, o que pode ser observado de acordo com os dados obtidos da amostra.

Para atender ao segundo objetivo específico da pesquisa, investigar os estilos motivacionais à luz da Teoria de Herzberg são apresentadas duas estratificações. Primeiramente verificando as respostas num total, sem levar em consideração o perfil individual, pode-se observar a prevalência de concordância em ambos os fatores. Do total da amostra, formada por 52 indivíduos, 93% dão importância aos fatores motivacionais, os mesmos sujeitos, agora representada por 79%, também apresentou relevância aos fatores higiênicos, como observamos no gráfico 2.

Gráfico 2: Fatores motivacionais dos colaboradores (Herzberg)



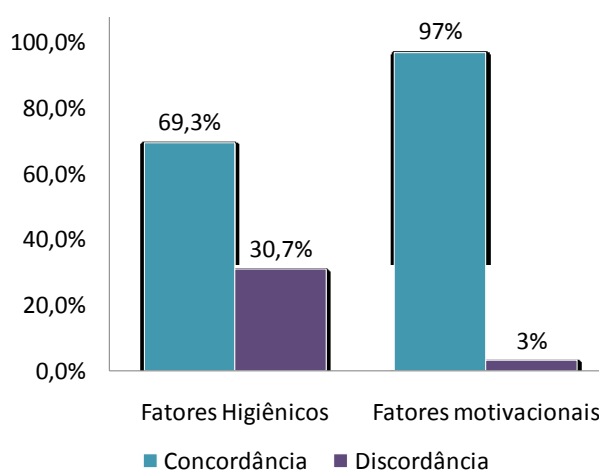
Fonte: Elaborado pelo Autor, 2017

É visível que apenas 14% discordam das afirmativas relacionadas aos fatores higiênicos e 8% são indiferentes quanto a isso. Já nos fatores motivacionais,

nenhum participante discordou das afirmativas, apenas uma pequena parte da amostra, representada por 6,7%, mostrou-se indiferente quanto a esses aspectos. Isso implica dizer que a amostra aparenta ser menos sensível a fatores de higiene, quando comparado aos fatores motivacionais.

Já na análise individual, conseguimos visualizar o estilo motivacional dos colaboradores. O gráfico a seguir ilustra o possível perfil dos colaboradores.

Gráfico 3: Estilos motivacionais dos colaboradores



Fonte: Elaborado pelo Autor, 2017

Podemos concluir a partir dos dados coletados que 69,3% dos sujeitos apontam relevância para os fatores higiênicos, como qualidade da supervisão, remuneração e segurança. Portanto, os dados sugerem que essas pessoas possuem um perfil, chamado por Bergamini (2011) de pessoas que procuram manutenção.

A mesma amostra, dessa vez representada por 97%, também atribuiu maior relevância aos fatores motivacionais. De mesmo modo, a autora citada anteriormente afirma que as pessoas que dão mais relevância a fatores motivacionais podem ser consideradas como indivíduos que procuram motivação. Esses indivíduos tendem a procurar responsabilidades, crescimento profissional e reconhecimento. Esse resultado corrobora com os dados que foram obtidos em relação à Teoria de McClelland, onde a necessidade predominante é a de poder e realização, nos quais estes, estão ligados aos fatores motivacionais.

Fazendo uma análise do grau de relevância dos benefícios e estímulos oferecidos pela organização, temos duas interpretações: de acordo com a

perspectiva dos estilos motivacionais e pelo ponto de vista do tipo de necessidade (a partir da Teoria de McClelland).

De acordo com os dados, o grau de relevância atribuído conforme a necessidade está apresentado na tabela 2.

Tabela 2: Grau de relevância aos programas de estímulos e benefícios - Necessidades McClelland

BENEFÍCIO	Necessidade	RELEVÂNCIA			
		Alta	Média	Pouca	Nenhuma
Banco de horas	Poder	31%	42%	19%	8%
	Realização	29%	42%	21%	8%
	Afiliação	30%	45%	20%	5%
Bônus Anual	Poder	73%	19%	4%	4%
	Realização	75%	16%	4%	4%
	Afiliação	75%	15%	5%	5%
Remuneração variável	Poder	35%	46%	15%	4%
	Realização	33%	50%	13%	4%
	Afiliação	35%	50%	10%	5%
Plano de saúde	Poder	69%	27%	4%	0%
	Realização	71%	30%	0%	0%
	Afiliação	70%	25%	5%	0%
Reconhecimento	Poder	65%	31%	4%	0%
	Realização	63%	33%	4%	0%
	Afiliação	65%	30%	5%	0%
Encarreamento	Poder	100%	0%	0%	0%
	Realização	92%	8%	0%	0%
	Afiliação	100%	0%	0%	0%

Fonte: Elaborado pelo Autor, 2017

Quando se faz o cruzamento entre os tipos de necessidades presentes com o grau de relevância quanto aos programas de benefícios e estímulos motivacionais, percebe-se que não houve discrepância nos resultados, e que os dados apresentam baixa variação de acordo com cada necessidade. Diante disso, não há a possibilidade de uma análise mais aprofundada com relação a esse aspecto.

Analisando de acordo com a perspectiva dos estilos motivacionais pode-se perceber que relevância dada aos programas de benefícios oferecidos pela empresa pode variar de acordo com o estilo motivacional do indivíduo. Em relação ao perfil motivacional dos que procuram motivação, a partir da Teoria de Herzberg, pode-se perceber que quando questionados sobre a relevância dos programas atrelados à motivação foram obtidos os seguintes resultados demonstrados na tabela 3.

Tabela 3: Relevância dos benefícios – Estilo “Procuram Motivação” (Herzberg)

BENEFÍCIO	PERFIL	RELEVÂNCIA			
		Alta	Média	Pouca	Nenhuma
Banco de horas	Motivação	38%	38%	8%	21%
Bônus Anual	Motivação	74%	25%	0%	0%
Remuneração variável	Motivação	38%	46%	12%	4%
Plano de saúde	Motivação	66%	30%	4%	0%
Reconhecimento	Motivação	73%	27%	0%	0%
Encarreamento	Motivação	96%	4%	0%	0%

Fonte: Elaborado pelo Autor, 2017

A partir da tabela 3 é possível verificar que os sujeitos que possuem o estilo motivacional “procuram motivação” apontaram que o encarreamento (96%) como o principal programa de estímulos e benefícios, atribuindo uma alta relevância a ele no tocante à motivação. Isso devido ao nível de importância que esses colaboradores são aos fatores motivacionais. Após o encarreamento, o bônus anual (74%) e o reconhecimento (73%) são apontados como de maior importância para a motivação.

No entanto, a remuneração variável e o banco de horas foram os que menos tiveram relevância na motivação dos colaboradores característicos desse estilo motivacional. Destacando o banco de horas, percebe-se que 29% dão pouca ou nenhuma relevância a esse benefício, ou seja, não os consideram como um fator motivacional importante.

Apesar de apresentarem um perfil que está relacionado com os fatores motivacionais, os sujeitos atribuem uma alta relevância ao plano de saúde (66%), que possui uma relação com as necessidades básicas do indivíduo.

Em relação às respostas dos sujeitos que possuem o estilo motivacional chamado por Bergamini (2011) de “procuram manutenção”, temos o seguinte resultado demonstrado na tabela 4 abaixo:

Tabela 4: Relevância dos benefícios – Estilo “Procuram Manutenção” (Herzberg)

BENEFÍCIO	PERFIL	RELEVÂNCIA			
		Alta	Média	Pouca	Nenhuma
Banco de horas	Manutenção	39%	39%	17%	6%
Bônus Anual	Manutenção	72%	22%	0%	6%
Remuneração variável	Manutenção	52%	38%	5%	5%
Plano de saúde	Manutenção	72%	23%	5%	0%
Reconhecimento	Manutenção	62%	23%	10%	5%
Encarreamento	Manutenção	100%	0%	0%	0%

Fonte: Elaborado pelo Autor, 2017

É visível, a partir dos dados obtidos, que remuneração variável tem um elevado grau de importância, visto que este item apresenta 90% de concordância, distribuídos em 52% atribuindo alta e 38% média relevância para a motivação. Semelhante aos que possuem estilo motivacional para motivar, os que procuram manutenção também apresentaram baixo grau de relevância ao banco de horas, com 17% afirmando que esse programa exerce pouca influência e 6% que exerce nenhuma influência na motivação.

Dos respondentes que se apresentaram sensíveis a fatores higiênicos, apenas 15% informaram que não se sentem, ou sentem-se pouco motivados quando são reconhecidos por suas atividades, porém, sendo um pouco controverso à teoria, 85% sentem-se motivados quando são reconhecidos.

Quando comparados os dois estilos motivacionais e a relevância dada aos programas de benefícios e incentivos é possível observar que há semelhanças nas relevâncias dadas em quase todos os itens. Porém, há uma leve diferença entre dois itens: remuneração variável e reconhecimento, no qual as pessoas que atribuem uma importância maior aos fatores higiênicos concordam que a remuneração impacta na motivação, enquanto que os demais não levam esse item como grande fator motivacional.

Apesar de algumas respostas negativas quanto aos programas de benefícios da empresa, pode-se observar que todos eles foram caracterizados pela amostra como de alta ou média importância para a motivação.

De acordo com os resultados dos demais objetivos pode-se dizer que a empresa oferece um programa de benefícios e estímulos que está de acordo com as necessidades que os seus colaboradores apresentam. Como já foi mencionado anteriormente, a necessidade predominante (segundo a Teoria de McClelland) dentro a amostra é a de poder e bem sabe-se que quem apresenta essa necessidade possui características de querer “crescer” na empresa, ou almejar um cargo maior do que está. Dessa maneira, observa-se também que um dos únicos programas de estímulo que possui quase 100% de reação positiva, quanto ao impacto na motivação, é o encarecimento, portanto, nesse quesito a empresa oferece benefícios conforme esperado pelos colaboradores.

É possível analisar também que, apesar de possuírem uma necessidade de poder e realização, uma boa parte da amostra possui também o estilo motivacional

para manter, que engloba as necessidades básicas. Uma possível explicação para esse resultado é o fato de apenas uma pequena parte da amostra não percebe o plano de saúde oferecido pela empresa, como um fator de alta influência para a motivação.

Numa análise total, de acordo com os dados obtidos através da pesquisa, pode-se afirmar que o tipo de necessidade e o estilo motivacional podem influenciar na relevância dada a determinado programa de estímulo e benefícios.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esse trabalho teve como objetivo principal investigar a relação entre os estilos motivacionais dos colaboradores e os programas de benefícios da organização, que de acordo com estudos realizados, esses programas de incentivos e benefícios podem-se apresentar como um complemento para a motivação do funcionário.

O primeiro passo para o atingimento desse objetivo era identificar a necessidade dominante do colaborador à luz da Teoria das Necessidades Adquiridas de McClelland, e observou-se que todos os sujeitos da amostra possuem a necessidade de poder, ou seja, almejam um cargo de liderança. Além disso, 81% da amostra demonstraram a presença da necessidade de realização, e 57% da necessidade de afiliação. Em paralelo a esse resultado, quase 100% da amostra sente-se motivada pela possibilidade de encarecimento que a empresa proporciona, o que corrobora com a análise sobre a Necessidade de Poder.

Depois de identificada essa necessidade dominante, o próximo objetivo da pesquisa era investigar os estilos motivacionais dos colaboradores de acordo com a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg. Obteve-se o resultado de que 97% da amostra possui um estilo motivacional voltado para motivação (ou que procura motivação), que engloba características semelhantes aos que possuem necessidades de poder e realização. Porém, a mesma amostra, representada por 69,3% também possui o estilo motivacional para manutenção, ou seja, consideram importantes os fatores higiênicos. Juntamente a esse resultado, conseguimos visualizar que uma boa parte da amostra considera o plano de saúde como importante para a motivação, ou seja, a empresa deve se atentar aos defeitos desse benefício, pois se falho, pode causar insatisfação nos colaboradores.

Por fim, o último objetivo destinava-se a verificação da influência dos programas motivacionais adotados pela organização na motivação do funcionário, é coerente afirmar que todos os benefícios possuem um alto ou moderado impacto na motivação dos colaboradores. Esta conclusão destaca a necessidade da empresa gerenciá-los de forma eficaz, a fim de evitar insatisfação ou não motivação de seu maior bem, as pessoas.

Essa pesquisa traz a possibilidade de novos estudos sobre o impacto dos benefícios sobre a motivação do funcionário, pois através dos resultados obtidos,

conseguiu-se perceber que há uma relação entre os fatores motivacionais e os programas oferecidos pela organização, porém devido a característica da pesquisa não se pôde mensurar o quanto cada benefício impacta na motivação, o que é extremamente importante os administradores de empresa terem ciência.

Mediante as sugestões de futuras pesquisas, o presente trabalho foi satisfatório, pois atingiu seu objetivo principal de investigar a relação entre os estilos motivacionais dos colaboradores e os programas de benefícios oferecidos pela organização, concluindo que há uma relação entre esses aspectos e que a empresa deve atentar-se quanto a isso para oferecer programas de benefícios e estímulos de forma coerente ao que seus colaboradores desejam. Essa pesquisa é capaz de oferecer subsídios às organizações e aos administradores à possibilidade de analisar o perfil motivacional do colaborador, para que possa oferecer programas de benefícios e estímulos conforme o estilo motivacional.

REFERÊNCIAS

- ALVES FILHO, Antônio; ARAUJO, Maria Arlete Duarte de. **Um estudo da força motivacional dos funcionários do Banco do Brasil à luz da teoria da expectativa**. Caderno de Pesquisas em Administração, São Paulo, v. 8, n. 2, p.27-40, Abril-Jun. 2001. Trimestral
- ARAUJO, Luis C. G. de. **Gestão de Pessoas: estratégias e integração organizacional**. São Paulo: Atlas, 2006, 428p.
- BARRETO, Magda D. T., MORAIS, Lucélia L. SANTANA, Luciano P. **Gestão com pessoas**. Maringá: Paraná, 2012.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker . **Motivação nas organizações**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2008
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Psicologia aplicada a administração de empresas: psicologia do comportamento organizacional**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2011
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. 9 ed, São Paulo Atlas, 2009.
- CHIAVENATO, Idalberto; **Administração nos Novos Tempos: os novos horizontes em administração**. In: _____. **Motivação na Organizações**. 3. ed. Barueri, São Paulo: Manole, 2014.
- DIEHL, Astor Antonio. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.
- FALLER, Bruno Cesar. **Motivação no serviço público: um estudo de caso com a secretaria de administração da prefeitura municipal de Santa Cruz do Sul**. 2004.107 f. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2004. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/3930/000450834.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 26/10/2016.
- FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008
- GOMES, Alcindo Arcenio Pinheiro; QUELHAS, Osvaldo Luiz Gonçalves, D.Sc. **A Motivação no Ambiente Organizacional**. Revista Produção On Line. Universidade Federal de Santa Catarina. ISSN 1676 - 1901 / Vol. 3/ Num. 3. Setembro de 2003.

HITT, Michael A; MILLER, C. Chet; COLELLA, Adrienne. **Comportamento Organizacional**. In: _____. **Motivação para o trabalho**. 3. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2013

IVANECEVICH, John M. **Gestão de Recursos Humanos**. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. 14.ed. São Paulo: Futura, 2011..

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Introdução à administração**. 6 ed. São Paulo: Atlas. 2004. 434 p.

MORESI, Eduardo. **Metodologia da Pesquisa**. Brasília, 2003. Disponível em: <http://ftp.unisc.br/portal/upload/com_arquivo/1370886616.pdf> Acesso em 10 de março de 2017

MOTTA, Fernando C. Prestes; VASCONCELOS, Isabella. F. Gouveia de. **Teoria geral da administração**. 3 ed. São Paulo: Pioneira, 2006.

PÁDUA, Elisabete Matallo Marchesini de. **Metodologia da pesquisa: Abordagem teórico-prática**/Elisabete Matallo Marchesini de Pádua. 10. ed. Campinas: Papyrus, 2004.

PONTES, BENEDITO RODRIGUES. **Administração de Cargos e Salários: Carreira e Remuneração**. 12.ed. São Paulo: LTr, 2007

RIBEIRO, Natália S. **O investimento em benefícios pela John Deere e a percepção dos gestores administrativos em relação a esses benefícios**. 1ed. Porto Alegre: 2010. 57p

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Filipe. **Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

RODRIGUES, William Costa. **Metodologia Científica**, 2007. Disponível em: <http://unisc.br/portal/upload/com_arquivo/metodologia_cientifica.pdf> Acesso em 10 de março de 2017

SALGADO, Léo. **Motivação no trabalho**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005. 110 p.

VASCONCELLOS, Vinícius Carvalho; NEIVA, Elaine Rabelo. **Avaliação de futuro profissional e sua relação com bem-estar no trabalho e intenção de desligamento**. *Gestão & Planejamento*, Salvador, v. 15, n. 2, p. 410-427. 2014, disponível em <<http://www.revistas.unifacs.br/index.php/rgb>> acesso em 10 de dezembro de 2016.

VECCHIO, Robert. P. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

_____, **CLT Comentada**. 38 ed. São Paulo: LTR, 2005

APÊNDICE A - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO LEMBRAMOS QUE CABE AO PESQUISADOR ADEQUAR O PRESENTE TERMO À SUA PESQUISA

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Você está sendo convidado(a) como voluntário(a) a participar da pesquisa: A relação entre os fatores motivacionais dos colaboradores e os programas de benefícios da organização

A JUSTIFICATIVA, OS OBJETIVOS E OS PROCEDIMENTOS: O motivo que nos leva a estudar a relação entre a motivação e os programas de benefícios e estímulos oferecidos pela organização é investigar se há uma divergência entre o perfil e necessidades motivacionais do colaborador e os programas de benefícios e estímulos da empresa, pois se há essa divergência, o colaborador pode sentir-se desmotivado a trabalhar. A pesquisa se justifica pelo fato de oferecer subsídios à organização e aos administradores a possibilidade de analisar o perfil motivacional do colaborador, para que a empresa possa oferecer programas de benefícios e estímulos conforme o perfil nos quais realmente sejam eficazes e ajudem os colaboradores. o objetivo desse projeto é investigar a relação entre os fatores motivacionais dos colaboradores e os programas de benefícios da organização. O procedimento de coleta de dados será da seguinte forma: será aplicado um questionário, no qual você deverá responder de acordo com suas perspectivas, levando em consideração alguns critérios brevemente estabelecidos.

GARANTIA DE ESCLARECIMENTO, LIBERDADE DE RECUSA E GARANTIA DE SIGILO: Você será esclarecido(a) sobre a pesquisa em qualquer aspecto que desejar. Você é livre para recusar-se a participar, retirar seu consentimento ou interromper a participação a qualquer momento. A sua participação é voluntária e a recusa em participar não irá acarretar qualquer penalidade ou perda de benefícios.

O(s) pesquisador(es) irá(ão) tratar a sua identidade com padrões profissionais de sigilo. Os resultados da pesquisa poderão ser enviados para você, caso queira e permanecerão confidenciais. Seu nome ou o material que indique a sua participação não será liberado sem a sua permissão. Você não será identificado(a) em nenhuma publicação que possa resultar deste estudo. Uma cópia deste consentimento informado será arquivada no Curso de Bacharelado em Administração do Instituto de Educação Ciência e Tecnologia da Paraíba e outra será fornecida a você.

CUSTOS DA PARTICIPAÇÃO, RESSARCIMENTO E INDENIZAÇÃO POR EVENTUAIS DANOS: A participação no estudo não acarretará custos para você e não será disponível nenhuma compensação financeira adicional.

DECLARAÇÃO DA PARTICIPANTE OU DO RESPONSÁVEL PELA

PARTICIPANTE: Eu, _____ fui informada (o) dos objetivos da pesquisa acima de maneira clara e detalhada e esclareci minhas dúvidas. Sei que em qualquer momento poderei solicitar novas informações e motivar minha decisão se assim o desejar. O professor orientador Glauco Barbosa de Araújo certificara-me de que todos os dados desta pesquisa serão confidenciais. Também sei que caso existam gastos adicionais, estes serão absorvidos pelo orçamento da pesquisa. Em caso de dúvidas poderei entrar em contato com a estudante Laiane Gonçalves Marques de B. Santos ou o professor orientador Glauco Barbosa de Araújo no email laianegmb@gmail.com.

Declaro que concordo em participar desse estudo. Recebi uma cópia deste termo de consentimento livre e esclarecido e me foi dada a oportunidade de ler e esclarecer as minhas dúvidas.

Nome	Assinatura do Participante	Data
Nome	Assinatura do Pesquisador	Data

APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO REFERENTE AO TCC



Curso de Bacharelado em Administração – Questionário referente ao TCC

INSTRUÇÕES

Essa pesquisa é parte fundamental para o desenvolvimento da minha monografia e peço sua colaboração para levantamento de dados com base neste instrumento. As questões têm como objetivo investigar a relação entre os fatores motivacionais dos colaboradores e os programas de benefícios da organização, portanto serão apenas para fins de estudo, os sujeitos da NÃO serão identificados.

I – CARACTERIZAÇÃO DO RESPONDENTE

Idade

- () de 18 a 25anos
- () de 26 a 30anos
- () de 31 a 35 anos
- () mais de 36 anos

Tempo de atuação na empresa

- () de 1 a 2 anos
- () de 2 a 5 anos
- () de 5 a 10 anos
- () de 10 a 15 anos
- () mais de 15 anos

II – DADOS DA PESQUISA

De acordo com sua opinião e não **levando a empresa em que trabalha em consideração**, atribua o número de 1 a 5 em cada item do questionário considerando os critérios apontados a seguir:

- 1 - Discordo totalmente 2 - Discordo parcialmente 3 - Indiferente
 4 - Concordo parcialmente 5 - Concordo totalmente

Quest	Afirmativa	1	2	3	4	5
1	O salário é mais importante do que a posição hierárquica					
2	As condições de trabalho (material de escritório, temperatura ambiente, limpeza) devem ser ótimas					
3	Um bom relacionamento com os colegas de trabalho é fundamental					
4	Gosto quando tenho a liberdade de falar com o meu chefe e dar sugestões					
5	É importante que os funcionários recebam treinamento regularmente					
6	A empresa deve permitir que eu participe da tomada de decisão					
7	Gosto quando colocam responsabilidades para mim					
8	A empresa deve oferecer oportunidade de crescimento profissional					
9	Almejo um cargo de liderança					
10	Consigo influenciar as pessoas de modo a fazê-las atingirem resultados					
11	Tenho facilidade de delegar funções					
12	Prefiro atividades que possuam um grau de complexidade maior					
13	Gosto de receber um feedback dos meus resultados					
14	Prefiro planejar e realizar minhas atividades sozinho					
15	Evito conflitos dentro da empresa para evitar fazer inimizadas					
16	Amizade dentro do ambiente de trabalho é fundamental					
17	O resultado é positivo quando se trabalha em equipe					

Considere os planos de estímulos e benefícios oferecidos pela empresa que trabalha e marque com um (X) qual a importância de cada um deles pra você em relação a sua motivação

Obs: Caso não seja contemplado com algum dos itens abaixo, favor desconsiderar alternativa

		Nenhuma	Pouca	Média	Alta
1	Banco de horas				
2	Bônus anual				
3	Possibilidade mensal de receber uma porcentagem em cima do salário fixo (remuneração variável)				
4	Plano de saúde				
5	Reconhecimento nas reuniões mensais				
6	Encarreamento				

Obrigada pela colaboração!