

# CENTRO PAULA SOUZA

---

**FACULDADE DE TECNOLOGIA DE AMERICANA**  
**Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial**

Daniele Nunes Pagani

**O SISTEMA DE RECOMPENSAS E A MOTIVAÇÃO DE  
FUNCIONÁRIOS EM MEIO DE CARREIRA**

Americana, SP

2015

# CENTRO PAULA SOUZA

---

**FACULDADE DE TECNOLOGIA DE AMERICANA**  
**Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial**

Daniele Nunes Pagani

## **O SISTEMA DE RECOMPENSAS E A MOTIVAÇÃO DE FUNCIONÁRIOS EM MEIO DE CARREIRA**

Trabalho de graduação apresentado como exigência parcial para obtenção do título de Tecnólogo em Gestão Empresarial pelo CEETEPS/Faculdade de Tecnologia – FATEC/ Americana sob a orientação do Prof. Me. Ricardo Bertoni Pompeu.  
Área de concentração: Gestão de Pessoas.

**Americana, SP**

**2015**

**FICHA CATALOGRÁFICA – Biblioteca Fatec Americana - CEETEPS**  
**Dados Internacionais de Catalogação-na-fonte**

P147s Pagani, Daniele Nunes  
O sistema de recompensas e a motivação de funcionários em meio de carreira. / Daniele Nunes Pagani. – Americana: 2015.  
53f.

Monografia (Graduação em Tecnologia em Gestão Empresarial). - - Faculdade de Tecnologia de Americana – Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza.

Orientador: Prof. Me. Ricardo Bertoni Pompeu

1. Administração de recursos humanos I. Pompeu, Ricardo Bertoni II. Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza – Faculdade de Tecnologia de Americana.

CDU: 658.3

Daniele Nunes Pagani

## **O SISTEMA DE RECOMPENSAS E A MOTIVAÇÃO DE FUNCIONÁRIOS EM MEIO DE CARREIRA**

Trabalho de graduação apresentado como exigência parcial para obtenção do título de Tecnólogo em Gestão Empresarial pelo CEETEPS/Faculdade de Tecnologia – FATEC/ Americana.

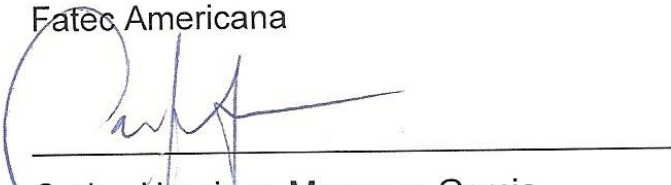
Área de concentração: Gestão de Pessoas.

Americana, 10 de dezembro de 2015.

### **Banca Examinadora:**



Ricardo Bertoni Pompeu  
Mestre  
Fatec Americana



Carlos Henrique Menezes Garcia  
Doutor  
Fatec Americana



Flávio Galvão Pereira  
Mestre  
Fatec Americana

A meus pais, tios, primos, namorado e amigos, não pela influência na escolha de qual caminho seguir, mas pela inspiração e ensinamentos de como seguir.

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus, pela saúde e por cada uma das pessoas que foram colocadas em meu caminho.

Aos meus pais Paulo e Luciana, pelos ensinamentos e apoio.

A minha tia Sueli, pela inspiração.

Ao meu namorado, pelo constante apoio e compreensão, e pela ajuda na realização desse trabalho.

As pessoas que me cederam alguns instantes de seu dia para que eu pudesse entrevistá-las.

Aos meus amigos e as pessoas presentes em minha vida, cada uma com sua peculiaridade e importância, pelas experiências vividas e compartilhadas.

Ao meu orientador Ricardo Bertoni Pompeu, pelos ensinamentos e tempo despendido para o auxílio no desenvolvimento desse trabalho.

*“Decidi não esperar as oportunidades e sim, buscá-las. Decidi ver cada dia como uma nova oportunidade de ser feliz”.*

(Walt Disney)

## RESUMO

A recente identificação da importância e influência dos funcionários nos processos produtivos e gerenciais de uma organização impactou na necessidade de incentivar a motivação do funcionário com o intuito de mantê-lo satisfeito e fiel à empresa empenhando um serviço de qualidade. Visando à satisfação dos funcionários, as empresas distribuem determinadas recompensas que podem ou não representar um valor financeiro, porém é necessário entender quais as necessidades dos indivíduos e suas origens, para que a distribuição de recompensas seja realizada de maneira que cumpra seu objetivo. De acordo com essa constatação, o presente trabalho foi desenvolvido com o objetivo de identificar o que é que o funcionário em meio de carreira espera receber da empresa em troca de seu serviço além de seu salário, e das possíveis recompensas que recebe ou pode receber qual a mais motivadora. Sendo assim, o presente trabalho aborda fundamentos teóricos sobre recompensas, motivação e carreira, e apresenta uma entrevista realizada com funcionários em meio de carreira possibilitando analisar e identificar que o salário não é o único nem o maior fator motivacional na vida de um funcionário.

**Palavras-chave:** recompensas; motivação; meio de carreira; reconhecimento.



## **ABSTRACT**

The recent identification of the importance and influence of employees in production and management processes of an organization impacted in the need to encourage employee motivation in order to keep them satisfied and loyal to the company to do well the service. Targeting employee satisfaction, organizations distribute certain rewards that may or may not represent a financial value, but it is necessary to understand what are the individual's needs and their origins, so that the distribution of rewards is conducted in a manner that meets its goal. According to this finding, the present work was developed in order to identify what the employee mid-career expect from the company in return for their service in addition to his salary, and the possible rewards that receive or may receive which are more motivating. Thus the present work deals with theoretical foundations of rewards, motivation and career, and features an interview with employees in mid-career making it possible to analyze and identify that the salary is not the only nor the biggest motivational factor in the life of an employee.

**Keywords:** rewards; motivation; mid-career; recognition.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

<b>Figura 1 - Tipos de Recompensas .....</b>	<b>15</b>
<b>Figura 2 - Pirâmide da Hierarquia das Necessidades de Maslow .....</b>	<b>20</b>
<b>Figura 3 - General Periods in Careers .....</b>	<b>33</b>
<b>Figura 4 - Nuvem de Palavras .....</b>	<b>43</b>

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1 - Fontes de Recompensas Não Financeiras.....</b>	<b>18</b>
<b>Quadro 2 - Hipóteses sobre a Motivação Humana .....</b>	<b>23</b>
<b>Quadro 3 - Divisões de Carreira em Diferentes Modelos de Trabalho .....</b>	<b>32</b>

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1 - Perfil dos Entrevistados .....</b>	<b>34</b>
<b>Tabela 2 - Descrição das Recompensas Recebidas pelos Funcionários .....</b>	<b>35</b>
<b>Tabela 3 - Classificação de itens importantes para os funcionários .....</b>	<b>41</b>

## SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO .....	13
2.	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....	15
2.1	Recompensas.....	15
2.1.1	Recompensas Financeiras.....	16
2.1.2	Recompensas Não Financeiras .....	17
2.2	Motivação.....	19
2.2.1	Motivação X Condicionamento.....	25
2.2.2	Motivação X Incentivo .....	27
2.2.3	Contrato Psicológico .....	27
2.2.4	O Sistema de Recompensas e Motivação dos Funcionários.....	29
2.3	Meio de Carreira .....	30
3.	PESQUISA .....	34
3.1	Descrição e Análise da Pesquisa .....	34
4.	CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	45
	REFERÊNCIAS.....	47
	APÊNDICE A – ROTEIRO DA ENTREVISTA COM OS FUNCIONÁRIOS EM MEIO DE CARREIRA.....	51

## 1. INTRODUÇÃO

É de conhecimento comum que para a realização dos processos de uma empresa é necessária mão-de-obra e que todos os departamentos de uma organização não funcionam e não existem sem o trabalho de pessoas. Independente da tecnologia que a empresa possua, a força de trabalho humano é vital para os negócios de uma empresa, ou seja, o serviço prestado por funcionários tem impacto direto nos resultados empresariais.

Tendo os funcionários de uma empresa tamanha influência nas atividades e processos produtivos evidencia-se a importância de saber como retribuir o funcionário pelo serviço prestado e tempo despendido de forma que o mantenha satisfeito e motivado a se esforçar e manter um empenho de qualidade auxiliando na obtenção dos objetivos empresariais.

Dispondo a empresa de recursos que possam ser utilizados para retribuir o funcionário pelo seu serviço, deve-se analisar qual a melhor maneira de distribuir e entregar esses recursos chamados de recompensas, pois a maneira como isso é feito incentiva a motivação ou desmotivação e impacta na satisfação ou não dos indivíduos dentro da empresa, acarretando diretamente em resultados positivos ou negativos.

Sendo assim, o presente trabalho torna-se importante para complementar o aprofundamento nos conhecimentos sobre o sistema de recompensas e sobre a motivação no ambiente organizacional para que seja possível, além de identificar necessidades e desejos e qual a melhor forma de supri-los (pois, o funcionário desmotivado não empenha todas as suas habilidades para um serviço de qualidade, e esse fato pode impactar diretamente em baixa produtividade nas atividades da empresa ou em uma produção com pouca ou nenhuma qualidade), auxiliar o gestor a entender quais os principais cuidados que ele deve ter para administrar os recursos que a empresa pode oferecer, cativando e motivando o funcionário em meio de carreira, impactando em sua qualidade de vida e mantendo-o fiel à empresa e empenhado a prestar um trabalho de qualidade.

Cabe salientar que para o funcionário ser motivado a produzir com qualidade, a remuneração financeira por si só não é o suficiente, devido ao fato de que o mesmo

espera outras recompensas das empresas, que podem ser oferecidas de várias maneiras. Porém, apesar de todo ser humano apresentar as mesmas necessidades básicas, seus desejos variam de acordo com o estágio de vida, ou seja, sua idade, emoções, aspirações, entre outros aspectos, e nem sempre os gestores possuem a habilidade de detectar essa mudança ao longo da vida do funcionário dentro da empresa, e acabam por motivar de forma indevida ou desmotivar o funcionário.

Um funcionário em meio de carreira tem determinadas expectativas em relação à empresa e deseja que as mesmas sejam superadas, caso contrário, o indivíduo se sentirá desmotivado e insatisfeito e trabalhará de forma que impacte nula ou negativamente nos processos da empresa, por isso o presente trabalho tem como objetivo principal identificar quais as necessidades de um funcionário em meio de carreira e qual a expectativa que o mesmo tem da organização.

Para que esse objetivo seja alcançado é necessário estudar através de revisões bibliográficas e compreender o que são recompensas e como estas podem ser usadas como ferramentas de motivação; estudar através de revisões bibliográficas e compreender o que é motivação e qual a importância de trabalhá-la dentro da empresa; estudar através de revisões bibliográficas e compreender o que é carreira e o que é um funcionário em meio de carreira; realizar entrevistas indiretas com pessoas em meio de carreira para uma análise qualitativa para poder identificar quais são as expectativas desses indivíduos em relação à empresa; detectar as necessidades e expectativas dos funcionários em meio de carreira e redigir as considerações finais relacionando os resultados da pesquisa com as recompensas existentes para que o gestor tenha conhecimento de qual recompensa é ideal para cada expectativa.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

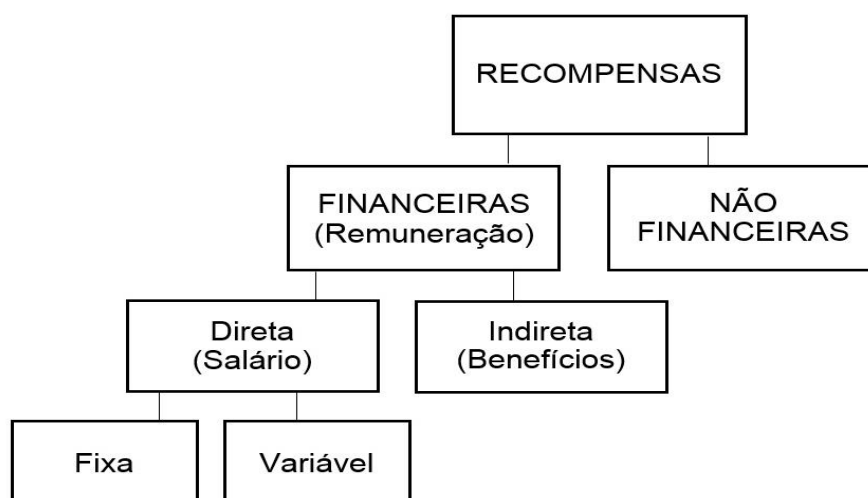
### 2.1 Recompensas

Para se analisar e compreender o que são e a diferença entre os tipos de recompensas, é necessário um aprofundamento sobre os conceitos que correspondem à área.

De acordo com Hanashiro (2008), recompensa é aquilo que é dado a alguém como forma de retribuição por determinado feito ou atitude. Dentro das empresas, no caso, as recompensas organizacionais são os meios utilizados como retribuição pelo tempo, conhecimento, habilidades e esforço despendidos pelo funcionário, porém, o uso do termo recompensas se refere a algo muito mais amplo, pois elas podem ser financeiras e não financeiras. E há vários tipos dela. Alguns tipos devem ser dados como forma de pagamento pelo serviço, e outras como incentivo para motivar o funcionário a se empenhar mais.

O termo recompensas empresariais abrange além do salário uma série de benefícios oferecidos pela empresa, que podem ou não custar e significar valores financeiros e estão divididas em dois grupos como é possível visualizar na figura 1:

**Figura 1 - Tipos de Recompensas**



Fonte: Elaborado pela autora.



O primeiro grupo é referente às recompensas financeiras que são chamadas de remuneração. Esse grupo engloba o salário e os benefícios, sendo o salário nomeado de remuneração direta podendo ser fixa e ou variável, e os benefícios são nomeados de remuneração indireta. O segundo grupo é referente às recompensas não financeiras que é caracterizado pelo reconhecimento, autonomia, status entre outros, ou seja, algo que a empresa oferece e não tem um custo financeiro.

### **2.1.1 Recompensas Financeiras**

As recompensas financeiras são chamadas de remuneração. “A remuneração inclui o retorno financeiro e os serviços e benefícios tangíveis que os empregados recebem como parte de pagamento em uma relação de trabalho” (BOUDREAU; MILKOVICH, 2006. P. 381). Essa remuneração pode ser direta ou indireta, Hanashiro (2008) define o salário como remuneração direta e os benefícios como remuneração indireta.

Segundo Hanashiro (2008), a remuneração direta é o salário que o funcionário recebe em dinheiro líquido referente ao trabalho realizado dentro de determinado período de tempo. A remuneração direta pode ser classificada como fixa ou variável. A remuneração fixa é baseada na política salarial e no sistema de avaliação de cargo de cada empresa, ela não muda independentemente dos resultados atingidos pelo funcionário. Diferente da remuneração variável, que pode ser utilizada como complemento da remuneração fixa, de acordo com a política da empresa. A remuneração variável consiste no pagamento em dinheiro, com valor não definido, podendo ser alterado para um montante inferior ou superior de acordo com os resultados apresentados pelo funcionário.

A ideia central da remuneração variável consiste em compartilhar com os empregados os riscos e sucessos do negócio. Logo, o empregado passa a ser considerado um parceiro da organização que, ao contribuir direta e explicitamente para a realização dos objetivos organizacionais, recebe uma parte do resultado. Assim a remuneração variável sempre está vinculada a algum tipo de desempenho. (HANASHIRO, 2008. P. 189).

Existem estratégias de remuneração variável, que de acordo com Hanashiro (2008) são classificadas em individual, grupal, corporativa, de curto e longo prazo. Ele ainda explica que a escolha de uma estratégia de remuneração deve ser feita baseada nos objetivos que a empresa deseja alcançar.

A remuneração indireta é composta por benefícios. Segundo Marras (2011), denomina-se benefício o conjunto de programas ou planos oferecidos pela organização como complemento ao sistema de salário. O somatório compõe a remuneração do empregado.

Dentre os benefícios oferecidos, estão: férias, décimo terceiro salário, descanso remunerado, horas extras, adicional noturno, adicional insalubridade, licença gestante, licença maternidade, licença paternidade, licença médica, seguro de vida, convênio médico e ou odontológico, cesta básica e vale – refeição e ou alimentação.

### **2.1.2 Recompensas Não Financeiras**

Trata-se de recompensas não financeiras fatores que não envolvem valor financeiro e estão diretamente ligadas ao topo da hierarquia de Maslow (que será abordada na sequência do trabalho). São elas, segundo Fideli (2012): elogios, admiração, reconhecimento, segurança no trabalho, qualidade de vida, oportunidade de crescimento e liberdade e autonomia no trabalho.

Para Hanashiro (2008), fotos em murais da fama, notas de agradecimento escritas a mão, agradecimentos em público, visitas do diretor ou presidente ao local de trabalho e convites para participação em algum projeto importante são tipos de recompensas que fazem com que o funcionário se sinta reconhecido pelo seu desempenho.

Todos os tipos de recompensas não financeiras devem ser analisados com cautela, principalmente o reconhecimento e as formas de como demonstrá-lo, pois essas recompensas atendem necessidades intrínsecas ao seres humanos que não podem ser supridas somente com algo de valor financeiro, no caso, o dinheiro.

Hanashiro (2008) cita e explica uma classificação que associa as recompensas não financeiras ao trabalho, ao desempenho e a afiliação, pois é preciso haver formas não financeiras de recompensas que atendam às necessidades individuais.

**Quadro 1 - Fontes de Recompensas Não Financeiras**

<b>Associadas ao Trabalho</b>	<b>Associadas ao Desempenho</b>	<b>Associadas à Afiliação</b>
Complexibilidade do trabalho	Reconhecimento	Relacionamento interpessoal
Importância da função	Autonomia	Símbolo de Status
Oportunidade para criar	Uso pleno do potencial e capacidade	Programa de Treinamento e ou desenvolvimento
Conhecimento de como o trabalho se insere na tarefa global	Oportunidade de Progresso	Administração participativa
Flexibilidade requerida pelo trabalho	Desafio	Trabalho em grupo
Tipo de supervisão	Participação na solução dos problemas	Flexibilidade da organização

Fonte: BELCHER (apud. HANASHIRO 2008, P. 206)

As recompensas associadas ao trabalho, de acordo com Hanashiro (2008), são providas pela organização de acordo com o cargo do funcionário, ou seja, são resultados da posição hierárquica que o sujeito está dentro da empresa. Hanashiro (2008) define as recompensas não financeiras associadas ao desempenho como recompensas relacionadas ao esforço e desempenho individual e ligadas ao desempenho do cargo e as recompensas não financeiras associadas à filiação são creditadas às pessoas somente por fazerem parte da empresa.

As recompensas não financeiras podem ser definidas como tudo que a empresa pode oferecer sem custo financeiro, e o oferecimento das mesmas, podem atender as necessidades secundárias e motivacionais estudadas posteriormente.

Para a empresa, além de induzir o comportamento dos funcionários em prol das metas da organização, o uso do sistema de recompensas também possibilita na competitividade da empresa e na obtenção de uma melhor mão-de-obra. Para o funcionário, esse sistema lhe proporcionará a satisfação de suas necessidades e realização de suas vontades, mantendo-o motivado a continuar empenhando um serviço de qualidade para o crescimento da organização.

## 2.2 Motivação

Para compreender como o sistema de recompensas pode ser utilizado como fator motivacional dentro de uma empresa, é necessário estudar e analisar os termos e conceitos relacionados à motivação, pois eles explicam sobre aspectos do comportamento humano, que são baseados nas necessidades intrínsecas ao ser humano e adquiridas ao longo de experiências.

De acordo com Maximiano (2009), motivação significa aquilo que movimenta. A palavra tem origem latina e significa o que move, movimento da ação, o que faz a pessoa mover, se movimentar para realizar alguma ação. O autor Maximiano (2009) também define motivação como a energia ou força que movimenta o comportamento. A partir dessa constatação, fica esclarecido que motivação é o motivo que causa a ação, a razão pela qual o ser humano pratica determinada ação.

O estudo da motivação é um dos temas centrais do enfoque comportamental, porque é necessário compreender os mecanismos que movimentam as pessoas, para os comportamentos de alto desempenho, indiferença ou improdutividade, a favor ou contra os interesses da organização e da administração. (MAXIMIANO, 2009. P. 250)

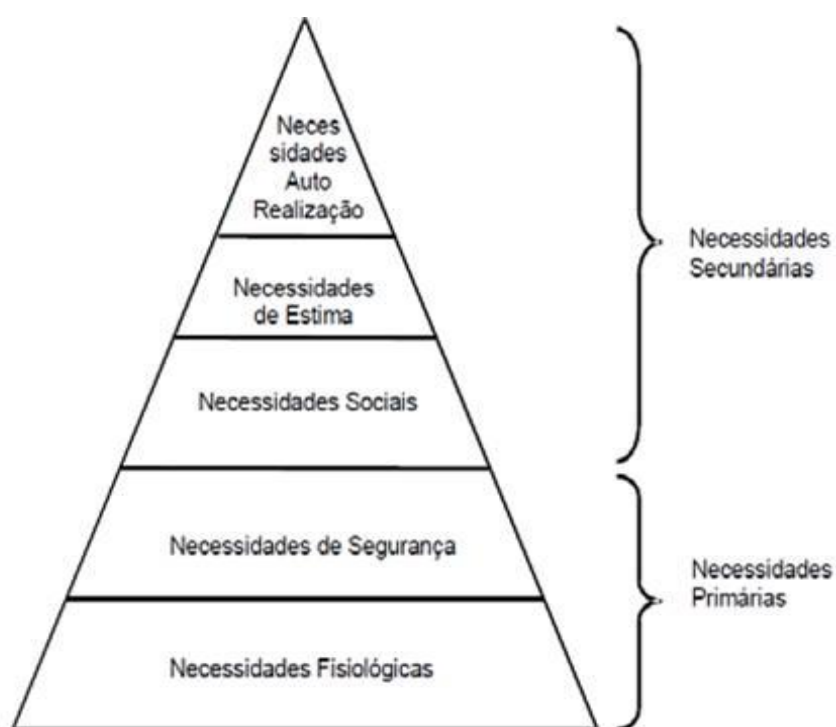
Sendo assim, o estudo sobre a motivação é importante dentro das organizações porque busca entender quais os motivos que movem os funcionários, quais as razões que os levam a determinado comportamento que tem influência direta sobre o clima organizacional, produtividade e qualidade do serviço realizado dentro da empresa. Um gestor tendo em mãos as informações sobre quais os fatores que motivam seus funcionários, terá maior facilidade em utilizar os recursos da empresa para designar as recompensas de modo que o funcionário fique motivado e instigado a se mover, se comportar de forma que auxilie a obtenção dos objetivos da empresa.

Após definir o conceito de motivação, coloca-se em pauta outra questão, se motivação é o motivo que gera uma ação, quais são esses motivos? Quais são os fatores que motivam as pessoas a desempenhar determinado comportamento?

Essas questões podem ser respondidas com o conceito da Teoria das Necessidades, criada e estudada por Maslow. De acordo com Fidelis (2012), essa teoria divide em dois grupos as necessidades dos seres humanos, e deu origem à hierarquia de Maslow. O primeiro grupo é composto pelas necessidades primárias, que são aquelas intrínsecas e comuns a todos os seres humanos, como alimentação, abrigo, reprodução e segurança, também chamadas de necessidades de sobrevivência. E o segundo grupo é formado pelas necessidades secundárias, que são adquiridas através da convivência com outras pessoas e ao longo da experiência do indivíduo.

A partir da definição desses dois grupos de necessidades, surgiu a hierarquia de Maslow, que desenvolveu, dentro desses dois grupos de necessidades, 5 subdivisões um pouco mais complexas, como observado na figura 2:

**Figura 2 - Pirâmide da Hierarquia das Necessidades de Maslow**



Fonte: FIDELIS (2012, p. 39)

Essa pirâmide tem como objetivo demonstrar a ordem de prioridade e o tamanho de cada área das necessidades humanas. Fidelis (2012) explica que para

Maslow a motivação estaria ligada à busca da satisfação das necessidades e acrescenta que só será motivadora uma necessidade que não foi satisfeita. Portanto, determinados sistemas de recompensas são falhos devido ao fato de estarem ligados a necessidades já satisfeitas.

A primeira necessidade, que forma a base da pirâmide, é referente às necessidades fisiológicas e estão inclusas nas necessidades primárias. As necessidades fisiológicas são aquelas que nascem com o indivíduo e precisam ser supridas por questão de sobrevivência, como por exemplo alimentação, repouso e abrigo.

É importante observar que numa sociedade industrializada, bem ou mal, essas necessidades estão satisfeitas, o que permite à pessoa preocupar-se com a necessidade posterior. Busca-se a satisfação de uma necessidade superior somente quando a necessidade anterior estiver total ou parcialmente suprida. (FIDELIS, 2012, P. 39).

De acordo com a hierarquia de Maslow, a necessidade de segurança está acima das necessidades fisiológicas, porém ainda dentro do grupo das necessidades primárias. E a busca pela satisfação da mesma só será atendida quando as necessidades anteriores estiverem sido supridas.

As necessidades de segurança podem ser físicas ou psíquicas. As físicas são referentes a um local de moradia e as leis que protejam suas vidas dos riscos exteriores. As psíquicas são aquelas compostas pelo medo da mudança, ou instabilidade, como por exemplo o risco que há de um funcionário ser demitido, essa é uma necessidade psíquica porque o indivíduo teme que, se isso acontecer, ele não terá condições de continuar suprimindo as necessidades anteriores. “Em geral, a necessidade de segurança comporta a busca de proteção contra a privação e a ameaça, seja ela real, seja imaginária” (FIDELIS, 2012. P. 40).

A parte do meio da hierarquia de Maslow, iniciando o grupo de necessidades secundárias, é composta pelas necessidades sociais, essa necessidade é caracterizada pela aceitação e participação nos grupos em que se vive, sejam eles da vida familiar, acadêmica ou profissional, o indivíduo tem a necessidade de ser aceito

pelos que estão ao seu redor. Essa necessidade não está nula dentro de uma organização, pois o funcionário precisa ser aceito pelos companheiros de trabalho da mesma forma que precisa ser aceito pelos membros de sua família, pois ambos são seus grupos de convivência.

Após a necessidade social, antes do topo da pirâmide, há a necessidade de estima, também conhecida como necessidade de status. Tal necessidade surge após a anterior, pois depois que o sujeito é aceito pelo círculo de pessoas a sua volta ele quer ser reconhecido, pelas suas atitudes e pelo seu trabalho. Segundo Fidelis (2012), é uma necessidade ligada ao ego, pois quando a pessoa se sente valorizada ela se torna confiante, a ausência da valorização e do reconhecimento causam o sentimento de inferioridade.

Ao topo da hierarquia, encontra-se a necessidade de auto - realização, que além de ser a mais complexa é também a mais difícil de ser atingida, pois como afirma Fidelis (2012) a auto - realização é a necessidade que mostra se há ou não prazer pelo trabalho. Essa necessidade envolve autoconhecimento e autodesenvolvimento e é diferente para cada ser humano.

Seguindo a hierarquia de Maslow, muitas empresas buscam maneiras de satisfazer seus funcionários:

Quanto às necessidades fisiológicas: cesta básica, vale – refeição, assistência médica, descanso semanal remunerado, férias. Na segurança: aposentadoria, seguro – desemprego, creche, políticas administrativas claras, cargos bem definidos. Social: cafezinho da manhã e da tarde, happy hour, grêmios, confraternizações, reuniões. Status: participação nos lucros, plano de carreira, reembolso de cursos. Auto realização: a possibilidade de se fazer o que se gosta e ter autonomia para realizar o que se deseja, espaço para a expansão da criatividade. (FIDELIS, 2012. P.41).

Os fatores que influenciam no comportamento dos seres humanos como indivíduo dentro e fora das empresas, também são apontados por Herzberg e sua teoria. Muito parecida com a teoria das necessidades, a teoria dos dois fatores,

também conhecida como a teoria de Herzberg, divide os fatores que influenciam o desempenho em duas categorias: os Fatores Higiênicos e os Fatores Motivacionais.

“Higiênicos são fatores externos que estão sob controle da empresa e do ambiente de trabalho. A presença desses fatores não traz satisfação, mas sua ausência gera insatisfação” (FIDELIS, 2012. P. 43). Os fatores higiênicos, de acordo com o conceito de Frederick Herzberg, estão ligados às necessidades primárias e a primeira necessidade secundária, incluindo não só a limpeza do ambiente como também as políticas administrativas.

Os fatores motivacionais são parecidos com o topo da pirâmide da hierarquia de Maslow, pois envolvem reconhecimento e realização. São fatores internos e diferentes para cada ser humano. Esses fatores são desenvolvidos de acordo com a natureza das tarefas diárias do funcionário. Ao contrário dos fatores higiênicos, a presença desses fatores causa satisfação, e a ausência dos mesmos causam indiferença, porém não a insatisfação.

A partir das definições a respeito da hierarquia de Maslow e da Teoria das necessidades fica claro que há tipos diferentes de necessidades e, conseqüentemente, modos diferentes de serem supridas.

Após identificar que os aspectos que influenciam o comportamento humano e que os fatores que fazem com o que indivíduo se mova praticando determinada ação são suas necessidades, surge a teoria clássica, que aponta quatro hipóteses a respeito de motivação, como é possível observar no quadro 2:

**Quadro 2 - Hipóteses sobre a Motivação Humana**

HIPÓTESES SOBRE A MOTIVAÇÃO HUMANA	
Homem econômico-racional	A motivação encontra-se na perspectiva de ganho. O motivo importante é ter bens materiais.
Homem social	A motivação é o grupo. Os motivos importantes são reconhecimento e a aceitação pelos colegas.
Homem auto realizador	A motivação é a realização interior. O que importa e motiva é a satisfação íntima.



Homem complexo	A motivação não tem causa única. Diversos motivos ou causas são importantes para mover o comportamento.
----------------	---

Fonte: MAXIMIANO (2009, p. 259)

O quadro 2 aponta quatro hipóteses de motivação, sendo elas: Homem econômico – racional; Homem social; Homem auto realizador; Homem complexo.

A primeira hipótese: homem econômico - racional, é referente aos bens materiais, segundo essa hipótese, o ser humano é motivado através dos bens materiais. Muitas empresas trabalham de acordo com essa hipótese quando utilizam os sistemas de benefícios e planos de carreira.

Já a segunda hipótese, tem em vista o fator de reconhecimento.

Algumas pessoas não dão muita importância aos bens materiais. Preferem a glória e gostam de ser cortejadas e da notoriedade. Em casa extremo, são vaidosas e gostam de ser vistas. Esta hipótese corresponde à ideia, divulgada pela escola das relações humanas, de que o grupo tem papel importante no desempenho das pessoas. As pessoas são seres sociais, que não podem sobreviver sem convivência. Por necessidade de aceitação, ou por receio de rejeição, as pessoas agem e trabalham dentro de padrões criados e respeitados pelos colegas. (MAXIMIANO, 2009. P. 260)

Essa constatação permite entender a veracidade dessa hipótese, pois todos os seres humanos necessitam de conviver entre si, e ser aceitos pelos outros, logo, a necessidade de aceitação pode ser um fator motivacional tanto quanto ou até superior aos bens materiais.

Motivação do homem auto – realizador, é a terceira hipótese dessa teoria de comportamento, ela aponta que o indivíduo é motivado pela realização de seus objetivos pessoais. O estudo a respeito dessa hipótese se torna bastante complexo já que, de acordo com ela, cada pessoa considera importante um tipo de recompensa.

A última hipótese dessa teoria é a motivação do homem complexo, que reconhece e aceita toda a complexidade do ser humano, e por isso entende que a motivação não depende de um único motivo ou fator.

As pessoas são motivadas por inúmeras causas, em diferentes momentos e em diferentes circunstâncias, até dentro da mesma organização. Assim sendo, cada uma das teorias da motivação oferece parte da explicação para o problema de entender o comportamento das pessoas. A hipótese do homem complexo reflete a ideia de que a motivação é específica. (MAXIMIANO 2009. P. 260)

Cada uma das hipóteses dessa teoria tem o intuito de explicar fatores motivacionais, mas nenhuma delas é correta ou incorreta, todas devem ser analisadas, pois de acordo com a quarta hipótese, cada indivíduo tem sua percepção de qual seria a recompensa ideal para si mesmo.

### **2.2.1 Motivação X Condicionamento**

Como já citado anteriormente, a motivação é a força motriz que alavanca as pessoas a buscarem satisfação de alguma necessidade. Ao fornecer ao funcionário algo que supra sua necessidade, seja este o pagamento de uma hora extra, ou um elogio, a empresa está incentivando a motivação do funcionário, pois o recebimento dessa recompensa (se essa suprir sua necessidade) fará com que o funcionário se sinta satisfeito e instigado a continuar se empenhando para que outras necessidades sejam supridas.

Em contrapartida, há o condicionamento, que é erroneamente usado como sinônimo de motivação, porém não são absolutamente a mesma coisa.

Condicionamento é um reforçador de comportamento, seu objetivo é conseguir modificar o comportamento através da utilização de recompensas ou castigos, porém o condicionamento só funciona com animais e não com pessoas. Isso pode ser melhor explicado através dos conceitos da teoria do behaviorismo, que é uma técnica utilizada, por exemplo, para adestrar animais marinhos de parques de diversão.

O primeiro conceito do Behaviorismo, chamado de Condicionamento Operante, de acordo com Maximiano (2009, P.257), é aquele em que o comportamento é derivado de alguma necessidade que será suprida com seu resultado. Quando sua necessidade é suprida através daquele comportamento, o indivíduo é induzido e repeti-lo em ocasiões que tenha a mesma necessidade, essa repetição é chamada de condicionamento operante.

O Reforço Positivo compõe o segundo conceito, que é referente aos estímulos oferecidos para determinado comportamento. Essa teoria também ressalta que, da forma como o indivíduo repete o mesmo comportamento esperando determinada recompensa, ele também evita comportamentos que podem ocasionar resultados indesejáveis.

A Punição, ou castigo, é o terceiro conceito da Técnica do Behaviorismo, que é a aplicação de uma consequência ruim como resultado de algum comportamento, porém, em contrapartida ao que muitas pessoas pensam, castigo não é o contrário de recompensas, como explica Maximiano (2009, P. 257) “Enquanto a recompensa aumenta a probabilidade de repetição do comportamento, não parece que o castigo aumente a probabilidade de evitá-la”.

O quarto conceito dessa teoria é a programação de estímulos, que diz respeito à quantidade da repetição do comportamento, se ele se repete continuamente, ou com intervalos.

Quando ocorre a falta de reforço para determinado comportamento, a tendência é que ele não seja realizado, por exemplo, se o animal não recebe a recompensa esperada por determinado comportamento que obteve, há uma grande chance de que ele não queira realizar o mesmo comportamento novamente, e isso é que teoria do Behaviorismo chama de Extinção, que é seu quinto conceito.

Por fim a modificação do comportamento (ultimo conceito), induz ao pensamento de que o comportamento é modificado de acordo com a preferência de recompensas ao castigo.

De acordo com Bergamini (2008), os teóricos da escola behaviorista pressupõem que o comportamento humano possa ser planejado e modificado com a utilização de recompensas ou punições. Ao analisar essas informações, é importante

identificar que as técnicas behavioristas e o condicionamento não podem ser relacionados com motivação, pois Bergamini (2008) explica que o behaviorismo é muito útil e eficiente nos estudos e descobertas a respeito do comportamento dos seres vivos estudados em laboratório, onde todas as variáveis são totalmente controladas, enquanto a motivação está relacionada ao comportamento do ser humano inserido em um ambiente em constante mudança com a impossibilidade de controlar as variáveis que fazem parte do mesmo.

### **2.2.2 Motivação X Incentivo**

A motivação é algo que vem de dentro do indivíduo como ser humano de acordo com suas necessidades pessoais, a motivação deriva de toda a experiência do indivíduo e do meio no qual ele nasceu e conviveu. Por isso, de acordo com Fochesatto (2008), o sistema de recompensas, por si só, não pode ser denominado como uma ferramenta que irá de fato motivar as pessoas, mas sim como uma ferramenta que incentiva a motivação e a melhoria do desempenho pessoal e grupal, pois a recompensa oferecida pode suprir a necessidade de determinada pessoa, que se sentirá motivada a se mover de determinada maneira.

### **2.2.3 Contrato Psicológico**

Levando-se em conta que a motivação pode ser relacionada a bens materiais ou não e que o esforço das pessoas é para alcançar resultados que estas considerem importantes, ao mesmo tempo em que evitam todos e quaisquer resultados indesejáveis e que comportamento é escolhido e praticado tendo em vista o resultado que o mesmo lhe trará para quem o praticar, é destacado um ponto muito importante chamado Contrato Psicológico. “O contrato psicológico é um fenômeno psicossocial que ocorre sempre que se constroem vínculos, em que entra em jogo a satisfação de necessidades de duas ou mais partes” (FRANÇA, 2006. P.11). Quando um sujeito entra em uma organização, ele cria expectativas sobre a mesma, e espera que ao decorrer de seu trabalho suas expectativas sejam atingidas.

As expectativas que geram o contrato psicológico surgem desde a necessidade de mão-de-obra e contratação para postos de trabalho à divulgação de determinada vaga. Na sequência, cada pessoa que se candidata a preenche-las se “sente” competente para assumi-la, submete-se ao processo seletivo e é aceita pela empresa. Por sua vez, a empresa promete um salário justo, oferece benefícios sociais, alguns até extensivos aos familiares e se propõe a investir na competência e na permanência realizadora de seus empregados. Um pacto com essas características seria o ideal. No entanto tal cenário frequentemente significa uma relação complexa, permeada da cultura e do perfil do empregado. (FRANÇA, 2006. P.11).

Dessa forma, é possível verificar que as expectativas criadas pelo funcionário nem sempre são atingidas, pois o funcionário tem uma história de vida, um círculo familiar e de amigos, suas crenças e sonhos pessoais, enquanto a empresa tem suas normas definidas, suas regras, seus procedimentos, e provavelmente seu plano de cargo e de salários. Logo, se torna difícil adequar os recursos da empresa de forma a atingir todas as expectativas psicológicas de cada funcionário da empresa. Por isso geralmente são criados planos iguais para todos os funcionários, e que atendam necessidades que são comuns a maioria.

Em outras palavras, é possível definir contrato psicológico como as expectativas que o ser humano tem da empresa, a percepção que ele tem de um retorno ideal pela sua força, tempo e conhecimento investidos no trabalho. Para tanto, o alcance dessas expectativas para a empresa causa grande dificuldade, pois tais expectativas variam de pessoa para pessoa com base em seus valores, crenças e experiência de vida.

Mas é preciso lembrar, também, que a quebra ou não cumprimento do contrato psicológico pode causar insatisfação e rompimento de vínculo. Nesse caso, a quebra da expectativa é explicada pela teoria da frustração. A frustração é o sentimento que ocorre quando, apesar de um esforço, o objetivo que deveria ser atingido através daquele comportamento não é alcançado. Essa teoria aponta que o acúmulo do sentimento de frustração pode ocasionar comportamentos indesejados como por exemplo fuga e agressão.

O estudo a respeito do comportamento humano e organizacional, motivação, teorias da motivação e contrato psicológico, permite a conclusão de que o ser humano se move por determinado motivo, com o objetivo de atender uma necessidade e que ao ingressar em uma empresa cria expectativas e espera que a empresa as supere.

Com a obtenção dessa informação, fica mais fácil entender que se uma organização atende as necessidades de seus funcionários e possibilita a realização de suas vontades, os indivíduos irão se mover de forma que beneficie a empresa com intuito de ter tais objetivos realizados. E que a falta dessa motivação causa insatisfação e tem efeitos negativos na vida do funcionário e na empresa.

Trabalhar a motivação do funcionário para a empresa tem impacto direto em seus lucros finais, pois o funcionário se movendo em prol da empresa tem como consequência um trabalho de qualidade. E para o funcionário sua importância se aplica ao fato de que suas ações impactarão diretamente na realização de seus objetivos.

#### **2.2.4 O Sistema de Recompensas e Motivação dos Funcionários**

Cada pessoa tem em si necessidades e vontades intrínsecas que são comuns a todos os seres humanos, como por exemplo a fome e o sono. Mas, além disso, as pessoas também têm a necessidade de estima e de auto realização que são mais complexas de serem realizadas, pois a realização das mesmas pode ser caracterizadas de modo diferente para cada pessoa.

Devido ao fato de que cada pessoa identifica a realização da estima e da realização de diferentes modos, derivados de toda sua experiência desde o nascimento, detecta-se a dificuldade e implantar na empresa um sistema de recompensas, pois é necessário que o gestor tenha a capacidade de administrar cuidadosamente esse sistema e comunicar claramente os funcionários em relação à aplicação do mesmo, pois caso o contrário, de acordo com Fochesatto (2008), a falta dessas habilidades na gestão de recompensas pode causar um impacto negativo, criando nos funcionários a ilusão de que são perdedores ou vencedores.

Mas, se o gestor compreender que cada ser humano tem peculiaridades em relação aos outros, e souber identificá-las e retribuí-las de modo satisfatório, o uso do

sistema de recompensas impacta em grandes benefícios para a empresa, pois segundo Kohn (1998 apud Fochesatto, 2008, p. 47) a maior parte das pesquisas realizadas sobre desempenho focaliza o quanto as pessoas fazem bem uma tarefa imediatamente após obterem ou lhe prometerem uma recompensa. O autor afirma que, para que as recompensas tenham alguma esperança de incrementar o desempenho através de um longo período de tempo, torna-se indispensável que continuem sendo dadas, ou pelo menos, que haja a possibilidade de serem repetidas logo.

Tendo o indivíduo uma determinada carência que lhe gera um desconforto, o mesmo agirá de modo diferente se tal ação impactar no fim desse desconforto. Com base nesse fato que o sistema de recompensas deve ser trabalhado. Se for identificada qual a necessidade do funcionário e houver meios de supri-la e isso for comunicado de forma clara para o funcionário, o mesmo trabalhará da forma como lhe for solicitado para que essa ação impacte no ganho da recompensa que satisfará sua necessidade.

### **2.3 Meio de Carreira**

Muito se discute atualmente a respeito da definição do termo “carreira”, pois essa definição tem sido modificada através do tempo.

Há, em cada época, determinadas formas de abordar alguns temas que se baseiam no estabelecimento de dicotomias. No caso da gestão de carreira, e de muitos outros temas dentro do campo da administração, é comum encontrarmos uma dicotomia entre o passado, no qual residiriam práticas obsoletas, burocráticas e tradicionais, e o presente (e até o futuro), no qual novas práticas sugeririam rupturas radicais com esse mesmo passado. (BENDASSOLI 2006, p. 70)

Pode-se notar então que a definição acerca de gestão de carreiras sofreu alterações devido a determinadas mudanças. Uma dessas mudanças é a forma de trabalho. Antigamente o modelo tradicional de trabalho era aquele em que o indivíduo ingressava na empresa, geralmente o primeiro emprego, e permanecia na mesma até sua aposentadoria. Ainda hoje é possível observar pessoas que passaram toda a vida trabalhando em uma única empresa, mas esse modelo mudou ao longo do tempo.

Atualmente é muito comum o ingresso de pessoas em empresas e seu desligamento após poucos anos de envolvimento. Os funcionários dos dias atuais não têm intenção de permanecer um longo período de tempo em uma mesma organização, se esta não for capaz de suprir suas necessidades. Por exemplo: Um funcionário trabalha na empresa X que provê a satisfação das necessidades primárias (explicadas anteriormente na hierarquia de Maslow), porém essa empresa não é capaz de suprir as necessidades secundárias desse indivíduo, então, como é comum a todo ser humano, esse indivíduo irá de mover de modo que sua atitude impacte na satisfação de sua necessidade, e essa atitude pode ser a mudança de uma empresa para outra.

Atualmente, a satisfação das necessidades primárias ocorrem de modo mais fácil, menos complicado, o que permite ao indivíduo se preocupar com as necessidades superiores e se mover de modo que as mesmas sejam supridas. Logo nota-se que, diante da mudança no modo de suprir as necessidades primárias, as pessoas puderam passar a se preocupar com suas necessidades secundárias, o que impactou na mudança do modelo de trabalho.

Devido a essa mudança, a definição de carreira também modificou-se. É muito comum o uso do termo “carreira” para indicar a trajetória de um funcionário dentro de uma empresa. Para Tolfo (2002, P. 41) “A carreira nas organizações tem sido tradicionalmente associada à ocupação e à profissão, como um caminho a ser trilhado profissionalmente, e que possibilita progresso em posições ao longo do tempo”.

A perspectiva tradicional de carreira na sociedade capitalista está associada ao sucesso e à ascensão social. Usualmente a trajetória profissional pressupunha diferentes fases, no formato de um ciclo similar ao desenvolvimento humano. As intervenções partiam da exploração de fantasias sobre o trabalho e o ingresso no mundo profissional, até abordarem o desligamento da empresa (ou a aposentadoria). (TOLFO, 2002. P. 41)

O habitual por muito tempo foi o ingresso das pessoas na empresa, e sua estadia na mesma por um longo período de tempo, e devido a esse tempo de permanência era muito comum o crescimento hierárquico na empresa, então, como



consequência desse modelo de trabalho a carreira foi definida como a trajetória da pessoa e seu crescimento profissional dentro da mesma.

As mudanças nesse modelo de trabalho induziram a recente mudança na definição de carreira, de acordo com Tolfo (2002) a carreira é o incremento de qualificações profissionais e desenvolvimento de competências, ou seja, a carreira profissional de uma pessoa é baseada em seu conhecimento, suas habilidades e sua experiência. Dutra (2008) afirma que carreira não é mais sinônimo de cargo e pontua que a carreira é baseada na trajetória de responsabilidades e competências do próprio indivíduo e não na trajetória de cargos e funções.

Analisando essas informações, se torna possível aplicar 3 divisões para cada definição de carreira que podem ser visualizadas no quadro 3:

**Quadro 3 - Divisões de Carreira em Diferentes Modelos de Trabalho**

	Início de Carreira	Meio de Carreira	Fim de carreira
Modelo Tradicional de Trabalho	Ingresso na empresa	Ascensão Profissional	Desligamento da empresa
Modelo Atual de Trabalho	Ingresso em um trabalho na área de formação	Aperfeiçoamento de conhecimentos dentro da área de formação	Conclusão do grau máximo de aprendizado

Fonte: Elaborado pela autora.

O início de carreira no modelo tradicional de trabalho pode ser definido como o ingresso do funcionário na empresa, sua entrada na organização. O meio de carreira se caracteriza por alguma Ascensão hierárquica dentro da organização, e o fim quando ocorre o desligamento. Sempre lembrando que geralmente esses três pontos acontecem na mesma organização.

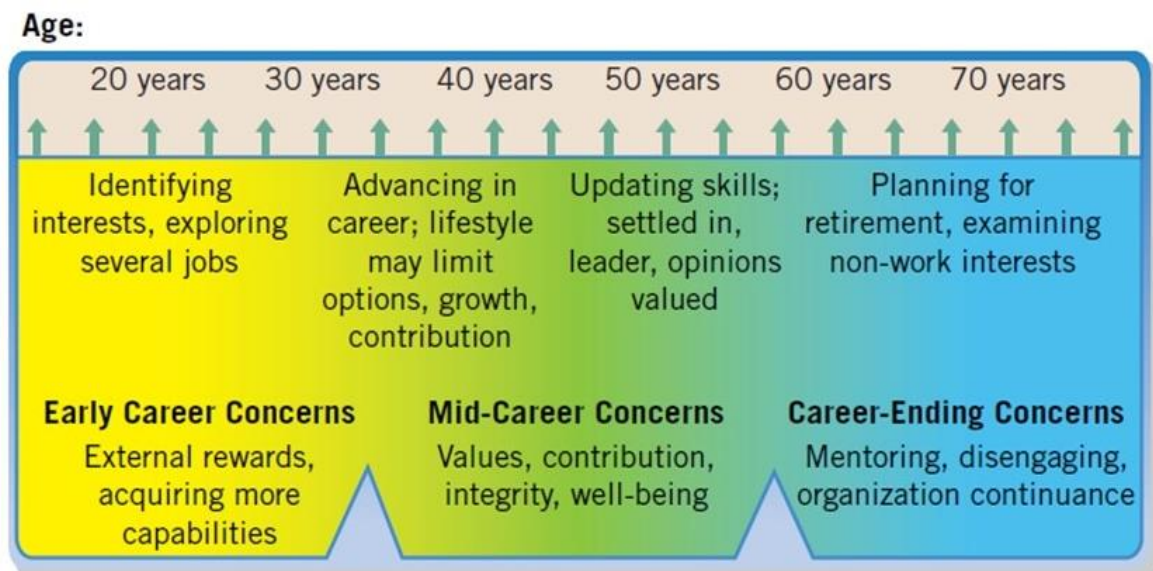
As definições apontadas anteriormente permitem definir e identificar o modelo atual de trabalho com o início de carreira no ponto em que o indivíduo inicia o trabalho na área em que se formou, o meio de carreira durante o incremento de conhecimento que pode ser cursos de especializações, pós-graduação, etc. O fim de carreira pode ser definido como o ponto em que o funcionário atinge o ápice de conhecimento,

cursando um pós-doutorado, que é nível máximo de ensino. Os três estágios da carreira no modelo de trabalho acontecem independente de o funcionário estar trabalhando em uma mesma empresa ou não.

Há também uma constatação americana que divide a carreira em início, meio e fim, porém essa separação é feita de acordo com a idade do indivíduo e características que geralmente um indivíduo dentro a faixa etária estipulada possui.

A tradução do título da figura 3 significa os períodos gerais das carreiras, que são definidos dos 20 aos 35 anos como início de carreira, dos 35 aos 60 como meio de carreira e dos 60 aos 70 como fim de carreira. De acordo com essa constatação americana, o indivíduo no início da carreira se preocupa com recompensas externas e em adquirir mais recursos, está identificando seus interesses e explorando vários empregos. Já o indivíduo em meio de carreira se preocupa com valores integridade e bem estar, e está avançando com a carreira e talvez com um estilo de vida limitado, atualizando competências e se estabelecendo. E o indivíduo em fim de carreira está preocupado com seu desligamento da organização e planejando sua aposentadoria.

**Figura 3 - General Periods in Careers**



Fonte: Human Resource Management, p. 370

### 3. PESQUISA

#### 3.1 Descrição e Análise da Pesquisa

Após a conclusão da pesquisa descritiva sobre recompensas, motivação e carreira, realizou-se uma pesquisa qualitativa através de entrevistas para a documentação de informações a respeito do assunto.

A análise de dados foi realizada por meio da transcrição das entrevistas. Os entrevistados (as) selecionados (as) são funcionários (as) em meio de carreira de acordo com o modelo atual de trabalho, e são funcionários (as) de uma empresa contábil de médio porte residente no centro da cidade de Americana. A duração média das entrevistas foi de 15 a 20 minutos, neste período foram analisadas todas as questões abordadas no roteiro de entrevista (Apêndice A).

Com a autorização dos entrevistados (as), as entrevistas foram gravadas e transcritas pela autora do presente trabalho, preservando os nomes e informações sigilosas.

As entrevistas foram realizadas com cinco funcionários com perfis descritos na tabela 1:

**Tabela 1 - Perfil dos Entrevistados**

Entrevistado	Formação	Idade
Funcionário 01	Administração	37
Funcionário 02	Administração	39
Funcionário 03	Ciências Contábeis	36
Funcionário 04	Administração	41
Funcionário 05	Recursos Humanos	48

Fonte: Elaborado pela autora.

A escolha dos funcionários em meio de carreira foi pelo fato de que independente do tempo de permanência em uma empresa, o indivíduo já tem demasiado conhecimento para oferecer e compartilhar, e muito conhecimento para

adquirir, e isso pode impactar em sua expectativa em relação à empresa. O objetivo da entrevista foi identificar o que esses indivíduos esperam da empresa e para eles qual é o fator que mais incentiva sua motivação.

Inicialmente, a entrevista foi realizada com os funcionários em meio de carreira para os quais foi questionado o que recebiam em troca do seu serviço e as respostas foram as descritas na tabela 2:

**Tabela 2 - Descrição das Recompensas Recebidas pelos Funcionários**

Entrevistado	Descrição do que recebe
Funcionário 01	Remuneração direta fixa, vale alimentação e convênio médico.
Funcionário 02	Remuneração direta fixa, vale alimentação e vale transporte.
Funcionário 03	Remuneração direta fixa, vale alimentação e vale transporte.
Funcionário 04	Remuneração direta fixa e vale alimentação.
Funcionário 05	Remuneração direta fixa, vale alimentação, convênio médico e convênio odontológico.

Fonte: Elaborado pela autora.

Após essa pergunta foi questionado se os funcionários consideravam o que recebiam suficiente em comparação com o serviço que prestavam, e os funcionários 01, 03, 04, e 05 responderam que sim. Somente o funcionário 02 que respondeu que não e justificou:

Atualmente não. Porque hoje nós utilizamos um sistema no escritório utilizado para escrituração de documentos das empresas e eu estou tendo um sistema a mais, eu faço atualmente na área que eu trabalho, eu faço fechamento de empresa fora, e isso atualmente não é compatível com meu salário porque o departamento que eu faço hoje, eu permaneço com o mesmo salário de quando eu era recepcionista. Só por conta disso. Mas atualmente né.

Seguindo o roteiro de entrevista, foi questionado se havia algo dentre as recompensas que recebiam que achavam desnecessário, e na pergunta foi explicado que o termo recompensas incluía além do salário e dos benefícios, reconhecimento, oportunidades, flexibilidade da empresa, entre outros. Todos os entrevistados responderam que não consideram nada desnecessário e o funcionário 05 ainda acrescentou em relação as recompensas financeiras: “eu acho que hoje tudo faz falta, porque hoje o custo de vida está muito alto, muito caro, então se alguma coisa não viesse, certamente iria fazer falta”. Essa pergunta foi realizada com o intuito de identificar se as empresas fornecem alguma recompensa de forma que não incentive a motivação, como por exemplo: a empresa pode oferecer algum desconto em escola para os filhos, e esse desconto ser destinado a todos os funcionários, porém tem funcionários que não tem filhos. Isso acarretaria em um possível descontentamento para os funcionários que não tem filhos por ser um benefício desnecessário. Por isso na empresa deve ser discutido como devem ser distribuídos os benefícios, como outro exemplo é possível citar o vale-transporte, o funcionário que não utiliza transporte público para se locomover até o ambiente de trabalho geralmente não recebe esse benefício, porém esse funcionário também tem gastos para chegar ao local de trabalho.

Em sequência, os entrevistados foram questionados se havia algo que não recebiam, porém acreditam que deveriam receber, e que se recebessem se sentiriam mais motivados, e novamente foi explicado que isso era referente às recompensas financeiras e não financeiras. O funcionário 01 respondeu que não, o funcionário 02 respondeu que não em relação a benefícios e justificou: “Não, não porque os mesmos benefícios que eu tenho todo mundo tem. Somente o salário por causa do meu diferencial”. E os demais funcionários responderam:

Uma bonificação. Não precisa ser um valor muito alto, mas significativo, só para fazer o funcionário se sentir notado. Porque nós temos o dissídio todo ano, mas é assim: o mesmo valor e para todo mundo. Então todo mundo vai ganhar. Mas assim, uma bonificação, vinda de uma avaliação por desempenho, ajuda a pessoa, a pessoa vai chegar na casa dela e falar assim para família dela: “nossa, hoje eu estou feliz, meu chefe viu meu trabalho, viu que eu me esforço”, então a auto estima do funcionário aumenta. (Funcionário 03)

“Eu gostaria de receber um salário maior, mas eu entendo o lado da empresa, sei “da” crise que está, e sei que eles tem que crescer pra primeiro pra eu pode crescer junto”.  
(Funcionário 04)

No momento que estou vivendo aqui na empresa, não tem nada que eu sinto falta. Creio que não, porque eu comecei aqui bem em baixo, eu comecei no arquivo morto, e as oportunidades foram aparecendo, então “dai” assim, as oportunidades apareceram e eu fui aproveitando, então qualquer oportunidade que apareça eu vou aproveitar. Então para mim não é aquele negócio de: “ah, está faltando” (Funcionário 05)

Essa pergunta teve o intuito de identificar o que os funcionários esperam da empresa e não recebem, uma pergunta relacionada ao contrato psicológico que da forma como foi respondida e de acordo com o restante da entrevista permitiu identificar que no caso em que os funcionários não esperam nada, é porque já receberam, como no caso do funcionário 05, que recebeu oportunidades que almejava.

Com o objetivo de identificar quais fatores mais incentivam a motivação do funcionário, na sequência da entrevista foram feitas as seguintes perguntas aos entrevistados: “você se sente motivado (a) no seu trabalho?” e “Dentre o que recebe, o que mais lhe motiva? Por que?” e novamente foi explicado que isso incluía recompensas financeiras e não financeiras, então todos responderam que sim, e em seguida justificaram suas respostas que tem seus trechos transcritos a seguir:

Eu nunca pensei em como seria um trabalho ideal, e “dei” sorte de me encaixar em uma vaga aqui na empresa, e me identifiquei. [...] Ah, é conjunto. Tudo né. Os benefícios, o salário. Porque lá fora não “tá” fácil, então acho que assim: tendo o salário mais os benefícios que não é todo lugar que paga, é um motivo para continuar. (Funcionário 01)

Por ser uma questão de aprendizagem, e eu ainda estou me adaptando, mas sim [...] Mais do que o salário, porque o salário ele é essencial. Nós temos o vale alimentação que é uma motivação grande, isso conta como um benefício muito grande atualmente né, e em questão financeira é isso. Mas

principalmente o ambiente de trabalho, o ambiente de trabalho me motiva muito mais. (Funcionário 02)

Eu já trabalhava aqui e sai, quando eu sai minha chefe falou: “(nome do entrevistado (a), quando quiser voltar, é só me ligar”. E foi só isso, e isso fez eu me sentir, nossa, demais. [...] O mais importante para mim é o ambiente de trabalho, porque você acorda de manhã e fala: “ai que legal”. Além do serviço que tem que fazer, porque você tem que gostar do que faz, e você fala assim: ah, tem aquelas pessoas, você acaba fazendo amizade, um vínculo aqui um vínculo ali, e isso acaba vindo junto com o salário, então não é só o salário, o salário acaba sendo uma consequência, porque você tem que pagar as contas, tem que sobreviver com aquele valor. Mas você sair de casa assim: ah que legal, vou trabalhar naquela empresa com aquelas pessoas, vou aprender coisas novas. Então engloba acho que tudo isso. Vai dando acho que depressão. Já trabalhei em lugares assim que você, no domingo era uma tortura, acaba até procurando ajuda médica, porque vai desmotivando, porque você trabalha a semana inteira pensando no final de semana, no final de semana você fica deprimido pensando que vai ter que trabalhar. E uma coisa assim: se uma pessoa não está contente, ela não pode ficar ali, porque ela acaba ficando até doente. Quem acaba sendo prejudicado é a própria pessoa. (Funcionário 03)

“Os elogios e comentários positivos pelo meu serviço, porque quando a pessoa passa anos e anos na empresa e não recebe um feedback ela fica sim desmotivada, porque ela não sabe nem se o que está fazendo está certo”. (Funcionário 04)

“As oportunidades que recebi desde que iniciei meu trabalho”. (Funcionário 05)

No caso do funcionário 01, ele se sente motivado por gostar do serviço que faz, por entrar em uma determinada área, cujo serviço é relacionado a sua área de formação (a qual não sabia se iria gostar de trabalhar ou não) e o fato de ter se identificado o motiva. O funcionário também pontuou que os benefícios em conjunto com o salário são motivadores.

O funcionário 02 explica que se sente motivado por aprender coisas novas, e principalmente pelo ambiente de trabalho, mas não exclui a importância do salário e

benefícios. O funcionário 03 explica que se sente motivado por ter saído da empresa e ter recebido as portas abertas para voltar, e que o ambiente de trabalho lhe é motivador. O funcionário 04 cita os elogios e o 05 as oportunidades.

A entrevista se seguiu e lhes foi perguntado se eles se sentiam reconhecidos pelo seu serviço e se consideravam importante se sentirem reconhecidos, todos responderam que sim as duas perguntas, então foi solicitado que explicassem o que os fazia se sentirem reconhecidos e o que consideravam ser uma forma de reconhecimento.

Ah, porque assim, as empresas das quais eu cuido são clientes mais difíceis, então eles passam para mim, e isso acho que é uma forma de reconhecimento, de que eu sei fazer o serviço. [...] Ah, pra mim reconhecimento é ... as vezes não precisa elogiar sempre, mas assim, reconhecimento pra mim é não ficar questionando sempre o que você está fazendo, é confiança que depositam em você. Quando te passam um serviço e não ficam em cima perguntando. Acho que é isso. (Funcionário 01)

Pode ser identificado que para o funcionário 01, desafios e confiança são uma forma de reconhecimento, enquanto para o funcionário 02 pode ser o aprendizado:

“As oportunidades. Essa oportunidade que eu tive em poder fazer uma empresa fora aprender um sistema diferente, para mim foi uma forma de reconhecimento sim”. (Funcionário 02)

Como disse, quando sai e a “nome da chefe” disse que eu poderia voltar, era só ligar para ela. [...] Bonificação é uma forma de reconhecimento para mim, cursos e treinamentos também. Por exemplo: se a empresa não tem dinheiro mas oferece um curso o funcionário vai pensar assim: nossa eles estão investindo em mim porque confiam no meu trabalho e querem que eu continue trabalhando aqui. (Funcionário 03)

Acho que nem sempre o dinheiro vale. Às vezes uma palavra, um elogio. Eu acho que é válido qualquer tipo de motivação e reconhecimento, mas nem sempre o dinheiro é tudo. [...] O relacionamento interpessoal me motiva, mas



quando recebo comentários positivos também, mesmo que seja de alguém da equipe, não precisa vir de cima. (Entrevistado 04)

Quando te oferecem uma oportunidade de aprender e crescer dentro e com a empresa é reconhecimento, foi como aconteceu comigo. Comecei de baixo e subi bastante, se aparecer outra oportunidade eu “pego”. Estava comentando com a “nome de colega de trabalho” que quando eu entrei demorei para aprender as coisas, mas todos foram pacientes comigo, então quando entra alguém novo, eu ajudo com bastante paciência, e me sinto reconhecida por isso também, porque a pessoa que eu estou ensinando sempre me agradece. [...] Ah de uma certa forma, o reconhecimento traz alegria para o ser humano, mas acho que não devemos esperar muito reconhecimento, acho que você deve focar mais naquilo que você pode dar para as pessoas e não naquilo que você quer receber, porque se você quer só receber você nunca vai se saciar, e no momento que você começa a dar, você começa a receber, porque uma coisa não existe sem a outra, é uma troca. (Funcionário 05)

O funcionário 03 se sentiu reconhecido em ter as portas abertas para voltar e acredita que quando a empresa investe no funcionário é uma forma de reconhecimento. O funcionário 04 acredita que elogios e comentários são formas de reconhecimento e o funcionário 05 justifica que as oportunidades são uma forma de reconhecimento, assim como o agradecimento, porém que acredita que o indivíduo não deva trabalhar pensando somente em ser reconhecido.

Em seguida, os entrevistados foram questionados se quando se sentiam reconhecidos se sentiam motivados, e a resposta unânime foi “sim” sem justificativa. Após isso, na finalização da entrevista lhes foi apresentado um quadro com várias palavras e lhes foi solicitado que listassem essas palavras em ordem crescente do que consideravam mais importante na empresa, e as respostas foram transcritas para a tabela 03:

**Tabela 3 - Classificação de itens importantes para os funcionários**

	<b>Funcionário 01</b>	<b>Funcionário 02</b>	<b>Funcionário 03</b>	<b>Funcionário 04</b>	<b>Funcionário 05</b>
1º	Ambiente de Trabalho	Oportunidades que a empresa possa oferecer	Ambiente de Trabalho	Ambiente de Trabalho	Oportunidades que a empresa possa oferecer
2º	Oportunidades que a empresa possa oferecer	Reconhecimento	Reconhecimento	Equipe de Trabalho	Equipe de Trabalho
3º	Salário	Salário	Salário	Flexibilidade da empresa	Desafio de Crescimento Pessoal
4º	Benefícios	Benefícios	Benefícios	Reconhecimento	Ambiente de Trabalho
5º	Equipe de Trabalho	Ambiente de Trabalho	Equipe de Trabalho	Desafio de Crescimento Pessoal	Flexibilidade da empresa
6º	Status dentro da organização	Flexibilidade da empresa	Oportunidades que a empresa possa oferecer	Oportunidades que a empresa possa oferecer	Benefícios
7º	Desafio de Crescimento Pessoal	Equipe de Trabalho	Desafio de Crescimento Pessoal	Salário	Salário
8º	Flexibilidade da empresa	Desafio de Crescimento Pessoal	Flexibilidade da empresa	Benefícios	Reconhecimento
9º	Reconhecimento	Status dentro da organização	Status dentro da organização	Status dentro da organização	Status dentro da organização

Fonte: Elaborado pela autora.

Nessa parte da entrevista as justificativas foram bem parecidas. O funcionário 01 explicou: “nenhuma pessoa trabalha de graça, se não recebe pelo que faz não é trabalho, ou é favor ou é passa tempo, mas se o ambiente de trabalho não for agradável, não há dinheiro que vale a pena”.

O funcionário 02 justificou sua escolha:

Não tem um crescimento profissional, uma vida profissional se você não tiver oportunidade, e acredito que todo mundo busca isso, e eu acho que todo mundo que começa um trabalho remunerado busca a oportunidade de poder crescer, porque a gente trabalha para ganhar, mas a gente só ganha se tiver oportunidade. Sempre penso assim. Acho que primeiramente vem a oportunidade que te leva a ter um reconhecimento para então ter um salário. [...] O salário não pode vir em primeiro, você não pode trabalhar em um lugar somente porque você ganha mais, sem que você tenha um ambiente de trabalho legal, sem que tenha oportunidades, porque o trabalho é uma vida diária, então sempre tem que ter algo que leve para melhor.

Para o funcionário 03, o ambiente de trabalho também é o mais importante como já citado em outra pergunta anteriormente e o status é o menos importante porque de acordo com o que presenciou da vida de seu cônjuge o status é aparência e não felicidade, não adianta ter um status para que os outros admirem se você não estiver feliz com aquilo.

O funcionário 04 explicou: “Eu acho que tudo é consequência, não adianta ganhar R\$ 10.000 se não estiver em um ambiente agradável, porque se você não estiver feliz acaba levando problema para casa”

A justificativa do funcionário 05 em relação a sua classificação foi:

O status não é muito relevante não, o que adianta ter status e ser uma má pessoa? Ter status e ser aquela pessoa que ninguém suportasse. [...] O salário é bom, mas ele nunca é suficiente, se você não souber usar, não adianta. Para mim o salário poderia estar em primeiro lugar, mas o que adianta o salário sem oportunidade, sem uma boa equipe de trabalho. [...] Ele é importante, mas ele não é mais importante que oportunidades, porque a empresa me deu uma oportunidade, e sem essa oportunidade eu não estaria onde estou, e a equipe de trabalho, a equipe é importante porque se não tiver uma boa equipe de trabalho, um bom relacionamento não vai adiantar eu ganhar muito.



importa ou não vale a pena se o funcionário não estiver fazendo o que gosta ou em um ambiente de trabalho no qual se sinta confortável.

Em seguida, a palavra com mais destaque foi “reconhecimento”, utilizada em várias respostas ao longo das entrevistas.

As pessoas em geral são muito diferentes umas das outras como já citado no início do trabalho, e isso se confirmou com a realização dessa entrevista. O modo de falar de uma pessoa é bem diferente do modo de outra pessoa, e é claro que suas perspectivas e motivações também. É válido lembrar que ao fazer a análise das respostas é sempre importante avaliar que cada pessoa tem características derivadas de experiências únicas e por isso os fatores motivacionais variam de uma pessoa para outra.

Mas é possível perceber que entre os funcionários entrevistados, apesar do interesse financeiro, há o interesse por reconhecimento, que pode ser definido como sinônimo de elogios e comentários positivos. As respostas à pergunta sobre a satisfação e compatibilidade do que recebem com o serviço que prestam mostram que em apenas um caso há insatisfação devido ao aumento de trabalho, e mesmo podendo perceber que todos os entrevistados se felicitariam com um aumento no salário, há fatores que consideram mais importante como ambiente de trabalho e oportunidades.

#### 4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A motivação de pessoas é um tema bastante complexo e gera várias discussões devido ao fato de não apresentar conclusões concretas e gerais, pois a motivação varia de uma pessoa para outra (cada pessoa pensa de uma forma e deseja uma coisa diferente, é muito difícil chegar a algum resultado que seja aplicado e agradável a todos, justamente porque cada pessoa tem seus motivos, suas vontades, seus medos, seus sonhos e suas experiências).

Por isso o intuito do trabalho não é de esgotar o assunto e sim contribuir com reflexões acerca deste tema, bastante oportuno nos dias atuais.

Os seres humanos têm necessidades intrínsecas como foi estudado e apontado por Maslow e citado ao longo do presente trabalho, e essas necessidades geralmente são supridas com o trabalho, por exemplo, o salário da pessoa é utilizado para comprar seu alimento diário e pagar pela sua moradia. Quando essas duas necessidades estão satisfeitas, o funcionário se preocupa com a necessidade superior e assim por diante. Então chega um ponto que a necessidade não pode ser suprida com dinheiro, como as necessidades secundárias, sendo a primeira delas a necessidade social (de pertencer a algum grupo e ser aceito pelo mesmo) e em seguida a necessidade de estima, que é suprida com recompensas não financeiras, pois de acordo com Fidelis (2012), uma das formas de suprir essa necessidade é o reconhecimento.

De acordo com os objetivos propostos, o trabalho teve intuito de identificar qual é a expectativa que o funcionário em meio de carreira tem da empresa, pois o gestor possuindo essa informação tem maior possibilidade de trabalhar de forma que possa suprir essa expectativa que motivará o funcionário.

Sendo assim, a pesquisa realizada permitiu identificar que as pessoas acreditam ser importante ser reconhecidas pelo seu trabalho, e que em determinados casos o reconhecimento vale mais que dinheiro. Em contrapartida também é possível identificar que o dinheiro, como por exemplo um aumento no salário, também pode significar uma forma de reconhecimento, mas somente se a pessoa estiver feliz com o que estiver fazendo, ou seja, as pessoas têm sim interesse no salário, porém esse interesse só ocorre quando o trabalho que a pessoa realiza é importante para ela, caso contrário o dinheiro não é motivador.

Se o trabalho realizado pela pessoa for satisfatório a ela de acordo com sua vida, suas experiências e suas vontades, o reconhecimento é um motivador maior que o salarial. De acordo com os entrevistados, o funcionário em meio de carreira espera oportunidades da empresa e considera o ambiente de trabalho o maior fator motivacional.

## REFERÊNCIAS

BALASSIANO, Moisés; COSTA, Isabel de Sá Affonso da. **Gestão de Carreiras: Dilemas e Perspectivas**. 1ª edição. São Paulo: Editora Atlas, 2010. Capítulos 1 e 2.

BENDASSOLLI, Pedro. F. **Fator Humano: Carreira sem gravidade**. GV executivo, São Paulo, v. 4, n. 4, p. 69-74, nov. 2005/jan. 2006.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas Organizações**. 4ª edição. São Paulo: Editora Atlas, 2008. Capítulo 02.

BONILLA, Maria Alejandra Maldonado. **Recompensas e Retenção de Profissionais Voltados para Atividades de Conhecimento em Organizações**. Dissertação de Pós – Graduação. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 2013.

BOUDREAU, John W; MILKOVICH, George T. **Administração de recursos humanos**. 1ª edição. São Paulo: Editora Atlas, 2006. Capítulo 11.

BUENO, Marcos. **As teorias de Motivação Humana e sua Contribuição para a Empresa Humanizada: Um tributo a Abrahan Maslow**. Revista do Centro de Ensino Superior de Catalão, Catalão, nº 06, p. 1-25, 2002. Disponível em: [http://tupi.fisica.ufmg.br/~michel/docs/Artigos\\_e\\_textos/Motivacao/009%20-%20As%20teorias%20de%20motiva%E7%E3o%20humana%20e%20sua%20contribui%E7%E3o%20para%20a%20empresa%20humanizada.pdf](http://tupi.fisica.ufmg.br/~michel/docs/Artigos_e_textos/Motivacao/009%20-%20As%20teorias%20de%20motiva%E7%E3o%20humana%20e%20sua%20contribui%E7%E3o%20para%20a%20empresa%20humanizada.pdf) Acesso em: 28/05/2015.

CHIAVENTO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. 3ª edição. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2010, Capítulos 9, 10 e 11.



DUTRA, Joel. **Gestão de Carreiras**. 1º Edição. GV executivo, São Paulo, v. 7, n. 1, p. 56-61, jan./fev. 2008.

FELDMAN, Ruth Duskin. OLDS, Sally Wendkos. PAPALIA, Diane E. **Desenvolvimento Humano**. 8ª edição. Porto Alegre. Artmed, 2006. Capítulos 13, 14, 15, 16, 17 e 18.

FIDELI, Gilson José; BANOVA, Marcia Regina. **Gestão de Recursos Humanos**. 2ª Edição. São Paulo: Editora Érica, 2012. Capítulos 2 e 4.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Comportamento Organizacional: Conceitos e Práticas**. 2ª edição. São Paulo: Saraiva, 2006, Capítulo 3.

FREITAS, Maria Ester de. **Velhice como Destino**. GV executivo, São Paulo, v. 5, n. 5, p. 56-60, nov./dez.2006.

FOCHESATTO, Sidnei Alberto. **Os planos de incentivos e recompensas como fatores de motivação: Estudo de caso nas duas maiores empresas do ramo metal mecânico de Caxias do Sul**. Dissertação de Mestrado. Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2002.

HANASHIRO, Darcy Mitiko Mori; TEIXEIRA, Maria Luiza Mendes; ZACCARELLI, Laura Menecon. **Gestão do Fator Humano – Uma visão baseada em Stakeholders**. 2ª edição. Editora Saraiva, 2008, Capítulo 7.

JUNIOR, Paulo Ghiraldelli. **Idade e Decisões**. GV executivo, São Paulo, v. 5, n. 5, p. 66-70, nov./dez.2006.

LORIO, Cecília Soares. **Manual de Administração de Pessoal**. 9ª edição. São Paulo: Editora Senac. P. 61-93.

MARELLO, Sérgio Murilo. **Administração de Pessoal**. Editora Ática, 1988. P. 60-112.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos do operacional ao estratégico**. 14ª edição. Editora Saraiva, 2011, Capítulos 8 e 9.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria Geral da Administração**. 6ª Edição. São Paulo: Editora Atlas, 2009, Capítulo 12.

NASIO, J. D. **O prazer de ler Freud**. Tradução, Lucy Magalhães; revisão Técnica, Marco Antonio Coutinho Jorge]. — Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1ª Ed., 1999. P. 14-32.

PEREIRA, Fábio Kinsh dos Santos. **Variações Motivacionais em Ambientes de Remuneração Variável: Um estudo com valores pessoais**. Dissertação de Mestrado. Belo Horizonte: Universidade FUMEC, 2011.

TOLFO, Suzana da Rosa. **A carreira profissional e seus movimentos: revendo conceitos e formas de gestão em tempos de mudanças**. RPot, São Carlos, v. 2, n. 2, p. 39-63, jul./dez. 2002.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de Pessoas**. 8ª edição. São Paulo: Editora Atlas, 2009. Capítulo 2.

XAVIER, Paulo Roberto. SILVA, Mateus de Oliveira. NAKAHARA, Julia Massaciki. **Remuneração Variável. Quando os resultados falam mais alto**. 1ª Edição. São Paulo: Makron Books, 1999. Capítulo 26.

\_\_\_\_\_, **Human Resources Management.** Capítulo 11.

## **APÊNDICE A – ROTEIRO DA ENTREVISTA COM OS FUNCIONÁRIOS EM MEIO DE CARREIRA**

Além de seu salário (valor financeiro líquido), o que mais recebe em troca de seu serviço?

Considera o que recebe suficiente?

Dentre o que recebe, tem algo que considera desnecessário?

Tem algo que acha que deveria receber e não recebe? Se recebesse se sentiria mais motivado (a)?

Se sente motivado (a) no seu trabalho?

Dentre o que recebe, o que mais lhe motiva? Por que?

Você se sente reconhecido (a) pelo seu trabalho?

Acha importante ser reconhecido (a)?

Para você, o que é reconhecimento?

Quando se sente reconhecido se sente motivado?

Liste as palavras abaixo em ordem crescente da mais importante para a menos importante para você.

Salário

Reconhecimento

Oportunidades que a  
empresa possa  
oferecer

Benefícios

Status dentro da  
organização

Desafio de  
Crescimento  
Pessoal

Ambiente de  
Trabalho

Flexibilidade  
da Empresa

Equipe de  
Trabalho