

**CENTRO PAULA SOUZA  
ETEC DARCY PEREIRA DE MORAES  
CURSO TÉCNICO EM RECURSOS HUMANOS**

**A INFLUÊNCIA DO AMBIENTE ORGANIZACIONAL E DA GESTÃO DE  
BENEFÍCIOS NA MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES**

**FELLIPE JUNIOR VIEIRA LAVINSKY DA SILVA  
GABRIELA DELGADO DE OLIVEIRA**

**ITAPETININGA-SP  
2024**

**FELLIPE JUNIOR VIEIRA LAVINSKY DA SILVA  
GABRIELA DELGADO DE OLIVEIRA**

**A INFLUÊNCIA DO AMBIENTE ORGANIZACIONAL E DA GESTÃO DE  
BENEFÍCIOS NA MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como exigência parcial para a obtenção da Habilitação Profissional de Técnico em Recursos Humanos, no Eixo Tecnológico de Gestão de Negócios, a Escola Técnica Darcy Pereira de Moraes, em Itapetininga, sob orientação da **Professora Joseane Siqueira de Almeida Machado**.

**ITAPETININGA-SP  
2024**

Agradecemos primeiramente a Deus, por ter dado o fôlego de vida todos os dias, por ter dado força e motivação, sem Ele nada seria possível. Agradecemos aos nossos familiares por todo o apoio durante todo o processo do curso. E em especial, agradecemos toda equipe da Etec, amigos, professores, coordenadores, funcionários da cantina, limpeza, secretaria, diretoria e aos seguranças, que desempenharam com êxito suas atividades e fizeram com que nossa trajetória pelo curso fosse tão bem executada.

“É preciso investir tempo e energia em recursos humanos. Dar espaço de fala, engajar e ouvir. A preocupação com o sentir do outro pode ser decisiva numa relação profissional”. Nelson Wilians

## RESUMO

O tema "A Influência do Ambiente Organizacional e da Gestão de Benefícios na Motivação dos Colaboradores" aborda como fatores internos e externos e expõem a motivação dos trabalhadores. O ambiente organizacional, que inclui cultura, clima, relações interpessoais e políticas de gestão, desempenha um papel vital na satisfação e no engajamento dos colaboradores. Um ambiente positivo e colaborativo promove um maior comprometimento, enquanto um ambiente negativo pode levar à desmotivação e ao turnover. Por outro lado, a gestão de benefícios é uma ferramenta crucial para fortalecer a motivação. Benefícios adequados, como planos de saúde, programas de capacitação e incentivos financeiros, demonstram que a empresa valoriza seus colaboradores, contribuindo para sua satisfação e bem-estar. Um pacote de benefícios bem estruturado não apenas atende às necessidades básicas, mas também incentiva o desenvolvimento pessoal e profissional. A intersecção entre esses dois fatores — o ambiente organizacional e a gestão de benefícios — revela como as organizações podem criar um ambiente de trabalho mais saudável e produtivo. Compreender essa dinâmica é essencial para desenvolver estratégias que aumentem a motivação e, conseqüentemente, a performance e a retenção de talentos, tornando-se um diferencial competitivo no mercado.

**Palavras-Chave: Benefícios, Influência do Ambiente Organizacional, motivação, satisfação, engajamento pessoal e profissional, ambiente de trabalho saudável e produtivo, retenção de talentos, diferencial, competitivo.**

## **ABSTRACT**

*The theme "The Influence of the Organizational Environment and Benefits Management on Employee Motivation" addresses how internal and external factors impact worker motivation. The organizational environment, which includes culture, climate, interpersonal relationships and management policies, plays a vital role in employee satisfaction and engagement. A positive and collaborative environment promotes greater commitment, while a negative environment can lead to demotivation and turnover. On the other hand, benefits management is a crucial tool for strengthening motivation. Adequate benefits, such as health plans, training programs and financial incentives, demonstrate that the company values its employees, contributing to their satisfaction and well-being. A well-structured benefits package not only meets basic needs, but also encourages personal and professional development. The intersection between these two factors — the organizational environment and benefits management — reveals how organizations can create a healthier and more productive work environment. Understanding this dynamic is essential to develop strategies that increase motivation and, consequently, performance and talent retention, becoming a competitive differentiator in the market.*

**Keywords:** *Benefits, Influence of the Organizational Environment, motivation, satisfaction, engagement, personal and professional, healthy and productive work environment, talent retention, differential, competitive.*

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Pirâmide de Maslow (1954) — A Teoria da Motivação Humana.....	18
Figura 2 - Níveis de Necessidade.....	21

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	9
<b>2. JUSTIFICATIVA</b> .....	10
<b>3. OBJETIVOS</b> .....	10
3.1 GERAL .....	10
3.2 ESPECÍFICOS .....	11
<b>4. PROBLEMATIZAÇÃO</b> .....	111
<b>5. METODOLOGIA</b> .....	122
<b>6. CONTEXTUALIZAÇÃO HISTÓRICA DO RH</b> .....	122
6.1. EVOLUÇÃO DO RH.....	133
6.2 CONCEITO DE RECURSOS HUMANOS .....	144
<b>7. PRINCIPAIS TEORIAS DO RH</b> .....	144
<b>8. AMBIENTE ORGANIZACIONAL – CONCEITO</b> .....	155
<b>9. MOTIVAÇÃO – CONCEITO E ORIGEM</b> .....	166
9.1. A IMPORTÂNCIA DA MOTIVAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO .....	177
<b>10. GESTÃO DE BENEFÍCIOS – CONCEITO</b> .....	19
10.1 NECESSIDADES ATENDIDAS.....	20
10.1.2 Tipos de Benefícios .....	222
10.1.3 – Benefícios Espontâneos .....	222
10.1.4 – Benefícios Obrigatórios (Compulsórios) .....	233
<b>11. COMO A GESTÃO DE BENEFÍCIOS INFLUENCIA NA MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES</b> .....	244
<b>12. GESTÃO DE BENEFÍCIOS COMO FATOR MOTIVACIONAL NAS EMPRESAS</b> .	255
<b>13. PONTOS POSITIVOS DA IMPLANTAÇÃO DE UMA GESTÃO DE BENEFÍCIOS NA EMPRESA</b> .....	266
<b>14. CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	28
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	29

## 1. INTRODUÇÃO

A motivação dos colaboradores é um elemento central para o sucesso e a eficácia organizacional, e sua compreensão envolve a análise de diversos fatores, entre os quais se destacam o ambiente organizacional e a gestão de benefícios. O ambiente em que os funcionários trabalham não se resume apenas à estrutura física, mas abrange a cultura, as relações interpessoais, as políticas de gestão e a atmosfera geral da organização. Esses aspectos influenciam diretamente na satisfação e no comprometimento dos colaboradores, afetando, por sua vez, a produtividade e a retenção de talentos

"As condições de trabalho e as relações interpessoais têm um impacto significativo na motivação, essas perspectivas enfatizam a importância do ambiente e da gestão na motivação". Herzberg (1966).

Além disso, a gestão de benefícios desempenha um papel crucial na motivação dos trabalhadores.

Um pacote de benefícios bem elaborado não apenas atende às necessidades básicas, mas também demonstra que a empresa valoriza seus colaboradores e se preocupa com seu bem-estar. Benefícios como planos de saúde, programas de desenvolvimento profissional e incentivos financeiros podem aumentar a satisfação e o engajamento, criando um ciclo positivo que fortalece a lealdade à organização.

Portanto, explorar a intersecção entre o ambiente organizacional e a gestão de benefícios é fundamental para entender como esses fatores se entrelaçam para moldar a motivação dos colaboradores.

Essa análise não apenas proporciona insights sobre a eficácia das práticas de gestão de pessoas, mas também contribui para a criação de estratégias que proporcione um ambiente de trabalho mais saudável e produtivo.

Compreender essa dinâmica é essencial para que as organizações se destaquem em um mercado cada vez mais competitivo e volátil, onde o capital humano se torna um diferencial estratégico.

"Entender como esses elementos se entrelaçam oferece insights valiosos sobre a eficácia das práticas de gestão de pessoas,

permitindo que as organizações desenvolvam estratégias que criem um ambiente de trabalho mais saudável e produtivo". Chiavenato (2014),

## **2. JUSTIFICATIVA**

A escolha do tema "A Influência do Ambiente Organizacional e da Gestão de Benefícios na Motivação dos Colaboradores" é justificada pela crescente importância da motivação no contexto empresarial atual. Em um cenário onde a competitividade é intensa e as expectativas dos colaboradores estão em constante evolução, entender os fatores que impactam a motivação torna-se essencial para o sucesso organizacional.

Assim, ao explorar a interseção entre o ambiente organizacional e a gestão de benefícios, este estudo busca fornecer insights valiosos para líderes e gestores, capacitando-os a criar um espaço de trabalho que não apenas motiva, mas também valoriza seus colaboradores. Em última análise, a compreensão dessa influência é essencial para promover uma força de trabalho engajada, produtiva e leal, contribuindo para a sustentabilidade e o crescimento da organização no longo prazo.

## **3. OBJETIVOS**

### **3.1 GERAL**

O objetivo geral deste estudo é analisar a influência do ambiente organizacional e da gestão de benefícios na motivação dos colaboradores, buscando compreender como esses fatores interagem para impactar a satisfação, o engajamento e a performance dos trabalhadores. A pesquisa visa identificar práticas eficazes que promovam um ambiente de trabalho positivo e um pacote de benefícios atrativo, contribuindo para a retenção de talentos e o desenvolvimento de uma cultura organizacional que valorize o capital humano. Além disso, pretende-se fornecer recomendações que auxiliem gestores na implementação de estratégias que otimizem a motivação e, conseqüentemente, os resultados organizacionais.

### 3. 2 ESPECÍFICOS

Os objetivos específicos para o estudo sobre "A Influência do Ambiente Organizacional e da Gestão de Benefícios na Motivação dos Colaboradores" são:

- Examinar a relação entre o ambiente organizacional e a motivação dos colaboradores, identificando aspectos como a cultura, as relações interpessoais e as políticas de gestão impactam a satisfação no trabalho.
- Avaliar o papel da gestão de benefícios na motivação, analisando quais tipos de benefícios são mais valorizados pelos colaboradores e como esses benefícios contribuem para o seu engajamento.
- Identificar as melhores práticas de gestão de pessoas, que promovem um ambiente de trabalho saudável e produtivo, destacando estratégias que potencializam a motivação.
- Investigar as implicações da motivação dos colaboradores no desempenho organizacional, considerando a retenção de talentos e a produtividade em um mercado competitivo.

### 4. PROBLEMATIZAÇÃO

A problematização destaca os desafios enfrentados pelas empresas em alinhar suas práticas de gestão às reais necessidades de seus colaboradores. Muitas organizações implementam benefícios que podem não refletir as expectativas dos funcionários, resultando em desmotivação e insatisfação. Além disso, um ambiente organizacional com cultura negativa, falta de reconhecimento e comunicação deficiente pode minar a motivação, independentemente dos benefícios oferecidos. Essa desconexão entre ambiente e gestão de benefícios evidencia a necessidade de uma abordagem integrada e dinâmica, que considere as expectativas dos colaboradores e promova uma cultura organizacional positiva e engajadora.

## 5. METODOLOGIA

Para este trabalho foram feitas pesquisas em sites, livros e artigos já publicados, como é o caso da publicação de Nóbrega de Barros, Santa Carina-julho/2020 além de pesquisas mais acadêmicas de escritores renomados como “Frederick Herzberg - conhecido pela Teoria da Motivação” e Abraham Maslow.

## 6. CONTEXTUALIZAÇÃO HISTÓRICA DO RH

No final do século XIX e nas duas primeiras décadas do século XX constituem um período assombroso do desenvolvimento econômico nas nações mais industrializadas do hemisfério norte. Este progresso andou lado a lado com o grande desenvolvimento da tecnologia produtiva, que iniciou com o surgimento da máquina a vapor, aplicada em diversos tipos de manufatura, desde siderurgia à tecelagem.

“Esse progresso foi impulsionado pelo surgimento da máquina a vapor, que revolucionou diversos setores, desde a siderurgia até a tecelagem, transformando profundamente as práticas de manufatura e a estrutura econômica das sociedades”. (Fernand Braudel, 1995).

Particularmente após a Primeira Guerra Mundial, a indústria típica no Ocidente mais desenvolvido, passa por intensa mecanização, da pequena oficina à grande indústria seriada e baseada em tecnologia aplicada.

Como isso tudo influencia o desenvolvimento de Recursos Humanos? Na prática, o desenvolvimento tecnológico aumentou a sofisticação do trabalho, demandando habilidades mais variadas dos trabalhadores.

É preciso lembrar que, anteriormente, a seleção de pessoal nas oficinas e fábricas acontecia de forma improvisada e personalista: diariamente, filas se formavam à frente da fábrica, até que o capataz escolhesse, visual e subjetivamente, quem iria contratar para o trabalho naquele dia.

Com a mecanização do trabalho, a seleção oportunista e subjetiva dá lugar à seleção científica taylorista; a sofisticação industrial eleva o custo da rotatividade de pessoal e o recrutamento ficou mais seletivo.

Em outras palavras, começava a preocupação em reter os trabalhadores que cuidadosamente se selecionava e treinava. Tratar bem funcionários passou a ser um fator de necessidade e de eficiência. Ou seja, a humanização do trabalho derivou em boa parte não da emergência de um espírito humanista em uma geração de vanguarda, mas de pura necessidade: atrair e reter pessoas adequadas começou a ficar mais difícil.

"O recurso mais importante de uma organização é o seu pessoal; sem um entendimento claro do seu papel, o gerenciamento se torna ineficaz."  
**(Peter Drucker, 2010)**

## 6.1. EVOLUÇÃO DO RH

Em 1910 tem início o taylorismo, esse modelo incluía o desenvolvimento de uma ciência para cada elemento do trabalho, seleção científica e treinamento dos trabalhadores, cooperação entre os gerentes e os trabalhadores de modo a garantir que o trabalho fosse feito de acordo com a ciência e divisão do trabalho e das responsabilidades entre gerentes e trabalhadores, cada qual fazendo aquilo que era mais apropriado.

As condições do cenário e do trabalho eram um pouco mais escassas no Brasil. A industrialização estava no início e a economia predominante agrícola, fatores esses que contribuíam para uma manutenção de um modelo de relação de trabalho mais próximo do sistema escravocrata.

A gestão de recursos humanos não era de interesse neste contexto. No período entre as duas Guerras Mundiais tem o início da preocupação com a gestão das pessoas nas indústrias. Passa-se a se estruturar a gestão de recursos humanos em torno do "Departamento Pessoal" (DP) que é responsável pelo recrutamento, seleção, remuneração e demissão dos funcionários, com base nas ideias tayloristas.

"Entre as duas Guerras Mundiais, começou a surgir uma preocupação com a gestão de pessoas nas indústrias, levando à estruturação do "Departamento Pessoal" (DP), que se encarregava de recrutamento, seleção, remuneração e demissão, baseando-se nas ideias tayloristas de eficiência e produtividade" (Martins, 2003).

Com a divulgação dos experimentos de Hawthorne, a atividade de Recursos Humanos abrange e passa a tratar as relações humanas ou relações industriais que se baseia em grupos de liderança, motivação, atitude e comunicação considerados para a análise da produtividade e da satisfação das pessoas com o trabalho. Esse período foi fundamental para o desenvolvimento tanto da função do DP, quanto a ideia de que todo gestor deveria motivar a liderar seus empregados.

“No período entre as Guerras Mundiais, em grande parte pela difusão do movimento de Relações Humanas, as empresas começaram a considerar os fatores psicológicos nas relações profissionais e na necessidade de sua gestão e controle para alcançar eficiência e produtividade”. (Baron, Dobbin e Jennings, 1986).

## 6.2 CONCEITO DE RECURSOS HUMANOS

A gestão de Recursos Humanos teve início no setor de manufatura e dentro deste contexto, passou por várias evoluções no pensamento administrativo. Após a chegada da máquina a vapor, os conceitos de organização mecanicista tornaram-se uma tendência, predominando o trabalho em horários preestabelecidos de maneira rotinizada e previsível.

De acordo com GORZ (1996) a busca de eficiência na produção foi desencadeada pela divisão do trabalho.

“Na era industrial, o trabalho passou a ser extremamente valorizado, tornando-se um símbolo de liberdade e da possibilidade de o homem transformar a natureza, as coisas e a sociedade, por outro lado os indivíduos que não trabalhavam eram vistos como parasitas, delinquentes e inúteis” (ENRIQUEZ, 1999).

## 7. PRINCIPAIS TEORIAS DO RH

As principais teorias de Recursos Humanos (RH) abrangem diversas abordagens que buscam entender e otimizar a gestão de pessoas nas organizações. Entre elas, destacam-se:

"As teorias de Recursos Humanos são essenciais para compreender as dinâmicas organizacionais e buscar a otimização da gestão de pessoas, refletindo as diversas abordagens que emergiram ao longo do tempo" (Chiavenato, 2014).

- Teoria Clássica: Focada na eficiência e na organização do trabalho, enfatiza a divisão de tarefas e a especialização, influenciada por Frederick Taylor e sua abordagem taylorista.
- Teoria das Relações Humanas: Surgiu como uma resposta à visão mecanicista, destacando a importância das relações interpessoais e da motivação dos colaboradores, com base em estudos como os de Elton Mayo.
- Teoria Comportamental: Enfatiza a compreensão do comportamento humano no ambiente de trabalho, focando em fatores como motivação, liderança e dinâmica de grupo.
- Teoria Sistêmica: Aborda a organização como um sistema interdependente, enfatizando a necessidade de alinhar os objetivos de RH com as metas organizacionais e o ambiente externo.
- Teoria do Capital Humano: Enfatiza a importância do investimento em formação e desenvolvimento dos colaboradores como forma de aumentar a produtividade e a competitividade organizacional.

Essas teorias, ao longo do tempo, contribuíram para a evolução das práticas de gestão de pessoas, levando em conta não apenas a eficiência, mas também a satisfação e o desenvolvimento dos colaboradores.

Chiavenato (2014) destaca que as teorias de Recursos Humanos evoluíram para melhorar a gestão de pessoas nas organizações, com abordagens que vão desde a eficiência e divisão de tarefas até o foco nas relações interpessoais, comportamento humano e investimento no desenvolvimento dos colaboradores.

## **8. AMBIENTE ORGANIZACIONAL – CONCEITO**

O ambiente organizacional diz respeito a conjuntura de condições variadas, tanto externas como internas de uma organização ou empresa e que possui a capacidade de afetar o desempenho do empreendimento.

O ambiente pode ser considerado como todos os fatores que rodeiam determinada organização, e pode abranger outras empresas e grupos, sejam eles internos ou externos, clientes, sociedade, população ao redor da empresa comunidade, fornecedores, enfim, tudo que circunda determinado negócio está ligado ao ambiente organizacional.

“O ambiente organizacional é composto por todos os fatores que cercam uma organização, incluindo empresas concorrentes, grupos internos e externos, clientes, fornecedores e a comunidade ao redor”. **(Gomes e Martinez, 2017)**.

Outro quesito de grande importância no ambiente organizacional é o clima organizacional. Ele pode ser definido como a cultura adotada por uma organização.

Cada empreendimento tem seu conjunto de costumes e práticas que deve ser difundido entre os colaboradores para buscar a melhor forma de se administrar. Assim, o ambiente organizacional pode ser dividido das seguintes maneiras:

Ambiente externo é a situação na qual as organizações existem e operam, e é composto por elementos que são externos aos limites da organização.

E o ambiente interno que é formado pelos trabalhadores, consultores, administradores, cultura organizacional, tecnologia, estrutura organizacional e instalações físicas.

"O ambiente organizacional inclui a cultura, os valores e as práticas que moldam as interações dentro da organização e sua relação com o mundo externo" **(Edgar Schein, 2010)**.

## **9. MOTIVAÇÃO – CONCEITO E ORIGEM**

No mundo corporativo, as empresas sentem a necessidade de gerar planos de ação para que os melhores funcionários permaneçam na companhia. Isso é o que chamamos de retenção de talentos.

"No mundo corporativo, as organizações reconhecem a importância de desenvolver estratégias de retenção para garantir que os melhores funcionários permaneçam na empresa." **(Becker e Huselid, 2006)**.

Esse processo se inicia durante o recrutamento e seleção, em que o RH precisa encontrar o perfil compatível com a cultura organizacional, além das habilidades técnicas e comportamentais. Quando esse colaborador é contratado, ele deseja ser reconhecido por seu trabalho e, assim, permanecer sempre motivado, engajado e produtivo, tornando-o um profissional de alta performance.

Porém, todo esse entusiasmo, se não reconhecimento, diminuirá com o tempo — e é antes que isso aconteça que o setor de Recursos Humanos precisa agir.

Gerar um plano de ação exige comprometimento e envolvimento de todos os líderes, pois não basta criar uma estratégia e engavetar, é necessário colocá-lo em prática e avaliá-lo com regularidade, para que nada se perca durante o percurso.

"O reconhecimento é um fator chave na promoção do comprometimento e na eficácia no ambiente de trabalho" **(Gomes e Lemos, 2016)**.

## 9.1. A IMPORTÂNCIA DA MOTIVAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO

A motivação no ambiente de trabalho é um fator crucial para o sucesso organizacional e o bem-estar dos colaboradores. Funcionários motivados tendem a ser mais produtivos, criativos e comprometidos com os objetivos da empresa. A importância da motivação pode ser entendida sob várias perspectivas.

Primeiramente, a motivação é essencial para aumentar a satisfação no trabalho.

Segundo Abraham Maslow, "A motivação é o que nos move, a força que nos leva a agir." Essa afirmação destaca que compreender o que motiva os indivíduos é fundamental para criar um ambiente onde se sintam engajados e valorizados.

A hierarquia de necessidades de Maslow sugere que, ao atender às necessidades básicas e, em seguida, às necessidades de autoestima e autorrealização, as organizações podem cultivar um ambiente mais motivador.

Figura 1 - Pirâmide de Maslow (1954) — A Teoria da Motivação Humana



FONTE: (Site Metadados.com.br/pirâmide de Maslow)

“Entender as motivações dos indivíduos é essencial para o desenvolvimento de um ambiente de trabalho engajador, onde suas necessidades básicas, de autoestima e auto realização sejam atendidas, contribuindo para o sucesso organizacional”.  
**(Abraham Maslow, 1943).**

Além disso, a motivação está diretamente ligada ao desempenho. Herzberg enfatiza que “as pessoas são motivadas não apenas por recompensas financeiras, mas também por fatores que promovem a satisfação no trabalho”. Isso sugere que, além de salários, aspectos como reconhecimento, desafios e oportunidades de crescimento são cruciais para manter os colaboradores engajados.

A motivação também impacta a retenção de talentos. Quando os funcionários se sentem motivados, eles tendem a permanecer na empresa por mais tempo.

Daniel Pink (2009) ressalta que "a motivação intrínseca é mais poderosa do que a motivação extrínseca," indicando que fatores como autonomia, maestria e propósito são fundamentais para manter os colaboradores engajados.

Ademais, um ambiente de trabalho motivador contribui para a cultura organizacional.

Em resumo, a motivação no ambiente de trabalho é vital não apenas para o desempenho individual, mas também para a saúde organizacional como um todo. Através de práticas que atendem às necessidades dos colaboradores e promovem um ambiente positivo, as empresas podem cultivar uma força de trabalho mais motivada, produtiva e leal.

“As pessoas são motivadas não apenas por recompensas financeiras, mas também por fatores que promovem a satisfação no trabalho”  
(Frederick Herzberg, 1966).

## 10. GESTÃO DE BENEFÍCIOS – CONCEITO

Os benefícios funcionam como diretrizes que garantem segurança ao colaborador, e são essas as vantagens para que os mesmos permanecem na empresa.

Esses benefícios atuam como encargos sociais que incidem sobre o salário base do colaborador. À medida que o pacote de benefícios evolui, é bom que a empresa flexibilize sua utilização, atendendo às necessidades dos colaboradores em diferentes níveis da pirâmide de Maslow.

Os benefícios são usados pelas empresas como uma forma de competitividade, com o objetivo de motivar os colaboradores e garantir o bem-estar deles em relação à empresa.

"Os fatores que levam à satisfação no trabalho são diferentes daqueles que causam insatisfação, e ambos são influenciados por aspectos como benefícios e reconhecimento" (Herzberg, 1966).

Griffin (2007) reforça que Maslow defende que todas as pessoas são motivadas por uma hierarquia de necessidades, que vão das mais básicas, como as fisiológicas, até questões como aceitação social.

Milkovich e Boudereau (2000) complementam, dizendo que a remuneração é o ganho financeiro que os colaboradores recebem como pagamento pelo seu trabalho e dedicação ao cumprimento das metas da empresa, o que inclui todos os tipos de pagamento.

Dessa forma, a oferta de recompensas se torna uma das principais ferramentas de gestão de pessoas dentro das empresas.

Montana e Charnov (1999) destacam que existem dois sistemas principais de remuneração: o salário em dinheiro e os benefícios, que são ganhos adicionais.

Os benefícios sociais são facilidades, conveniências e serviços que complementam a remuneração indireta, sendo oferecidos a todos os colaboradores, independentemente de sua posição hierárquica. Alguns desses benefícios são obrigatórios por lei, enquanto outros podem ser implementados estrategicamente pela empresa para melhor gerenciar seus recursos humanos.

“Os benefícios sociais são uma forma de remuneração indireta que inclui facilidades e serviços oferecidos a todos os colaboradores, independentemente de sua posição na hierarquia da empresa”.  
**(Chiavenato, 2004).**

Segundo Chiavenato (2004), os planos de benefícios sociais têm origem e desenvolvimento baseados em diversos fatores, como:

- Competição entre as organizações na disputa e manutenção de funcionários;
- Uma nova atitude das pessoas quanto aos benefícios sociais;
- Exigências dos sindicatos e dos contratos coletivos de trabalho;
- Exigências da legislação trabalhista e previdenciária;
- Impostos atribuídos às organizações, que passaram a explorar outros meios, menos custosos, para deduções de encargos;
- Necessidade de contribuir para o bem-estar dos funcionários.

## 10.1 NECESSIDADES ATENDIDAS

Segundo Marras (2002), os benefícios podem atender aos dois tipos de necessidades, intrínsecas e extrínsecas.

As necessidades intrínsecas surgem no interno do indivíduo, e geralmente têm cunho psicológico, podendo ser supridas pelas empresas por meio de políticas, valores, cultura e de alguma forma que atendam diretamente a necessidade sentida.

As necessidades extrínsecas surgem de âmbito externo da pessoa, sendo relacionado a fatores do meio ambiente, como situação financeira e saúde, e são justamente essas necessidades que as organizações buscam satisfazer por meio de um pacote de benefícios adicionado na remuneração, e são esses que os funcionários mais buscam.

Aplicando a teoria de Maslow à motivação gerencial, assim como feito por Assalin e Aranha (2010), têm-se as seguintes opções para suprir cada nível de necessidade:

Figura 2 - Níveis de Necessidade

<b>NECESSIDADES FISIOLÓGICAS</b>	pagamento, férias, períodos de descanso durante o trabalho, interrupções para a refeição, toaletes, ar limpo, água e ambiente com temperatura adequada.
<b>NECESSIDADES DE SEGURANÇA</b>	desenvolvimento do funcionário, condições de segurança no trabalho, planos de economia e poupança, planos de saúde, direito à pensão, indenização por demissão e sistema de queixas formal.
<b>NECESSIDADES SOCIAIS</b>	grupos de trabalho formais e informais, clubes vitalícios, atividades patrocinadas pela empresa e um ambiente que estimule o contato social.
<b>NECESSIDADES DE ESTIMA</b>	liderança, reconhecimento, elogios, prêmios, promoção, ouvir as ideias e sugestões.
<b>NECESSIDADES DE AUTO REALIZAÇÃO</b>	completar atribuição desafiadora, desenvolver trabalhos criativos, desenvolver habilidades e aproveitar aptidões.

Fonte: (Gestão de Benefícios, 2016 - LUCIANA ORANGES, Capítulo 14)

### **10.1.2 Tipos de Benefícios**

Os benefícios oferecidos pelas empresas podem ser subdivididos, segundo Marras (2003) em: Compulsórios ou Legais.

### **10.1.3 – Benefícios Espontâneos**

Os objetivos espontâneos no ambiente corporativo referem-se a metas ou propósitos que emergem naturalmente entre os colaboradores, muitas vezes de forma não planejada. Esses objetivos podem ser influenciados pela cultura organizacional, pelas interações entre equipes e pelo contexto de trabalho. Aqui estão alguns exemplos:

- **Colaboração e Trabalho em Equipe:** Os colaboradores frequentemente buscam trabalhar em conjunto, compartilhando conhecimentos e experiências para alcançar resultados melhores.

- **Inovação e Criatividade:** A vontade de encontrar soluções criativas para desafios cotidianos pode levar a um ambiente mais inovador e dinâmico.

- **Desenvolvimento Pessoal e Profissional:** Muitos funcionários têm o desejo de aprender e crescer em suas carreiras, buscando oportunidades de desenvolvimento, mesmo que não sejam explicitamente oferecidas.

- **Melhoria Contínua:** A busca por eficiência e melhoria nos processos pode se tornar um objetivo espontâneo, à medida que os colaboradores identificam áreas que podem ser aprimoradas.

- **Cultura de Feedback:** A prática de fornecer e receber feedback pode emergir naturalmente entre equipes que valorizam a comunicação aberta e o crescimento mútuo.

- **Engajamento Social:** A vontade de se envolver em atividades de responsabilidade social corporativa pode surgir, com colaboradores se unindo em iniciativas que vão além do escopo de suas funções.

Esses objetivos espontâneos refletem as motivações e aspirações dos colaboradores e podem ser valiosos para as organizações, pois contribuem para um ambiente de trabalho mais colaborativo e produtivo. Reconhecer e apoiar

esses objetivos pode levar a um aumento da satisfação e do engajamento no trabalho.

“Quando as organizações reconhecem e apoiam esses objetivos, podem criar um ambiente de trabalho mais colaborativo e produtivo, resultando em maior satisfação e engajamento dos funcionários” **(Nonaka e Takeuchi, 1995)**.

#### **10.1.4 – Benefícios Obrigatórios (Compulsórios)**

A retenção de colaboradores traz diversos benefícios organizacionais, entre os quais se destacam:

- **Redução de Custos:** Diminuir a rotatividade ajuda a evitar custos com recrutamento, seleção, treinamento e integração de novos funcionários.
- **Aumento da Produtividade:** Colaboradores experientes tendem a ser mais produtivos e eficientes, já que conhecem os processos e a cultura organizacional.
- **Melhoria do Clima Organizacional:** Um time estável contribui para um ambiente de trabalho mais coeso e harmonioso, o que melhora a moral e o engajamento.
- **Desenvolvimento de Talentos Internos:** A retenção permite que a empresa desenvolva suas próprias lideranças e talentos, promovendo um crescimento interno.
- **Fidelização de Clientes:** Funcionários satisfeitos e engajados tendem a oferecer um melhor atendimento ao cliente, o que pode resultar em maior fidelização e satisfação dos clientes.
- **Inovação e Criatividade:** Colaboradores que se sentem valorizados e motivados são mais propensos a contribuir com ideias inovadoras, impulsionando a criatividade dentro da organização.
- **Melhor Reputação da Empresa:** Organizações conhecidas por reter talentos atraem mais candidatos qualificados e podem ter uma imagem positiva no mercado.

- **Consistência nos Resultados:** A estabilidade na equipe permite uma execução mais consistente das estratégias e metas organizacionais.
- **Menor Impacto em Projetos:** Colaboradores que permanecem na empresa por mais tempo têm um entendimento mais profundo dos projetos, o que minimiza riscos e falhas.
- **Cultura Organizacional Fortalecida:** A retenção de talentos contribui para o fortalecimento da cultura organizacional, tornando-a mais robusta e alinhada aos valores da empresa.
- **Benefícios e Vantagens tradicionais:** Planos de saúde, auxílio transporte e vale alimentação, flexibilidade de horário, home office, férias, licenças e programas que incentivem a saúde mental e física.

"Os objetivos emergentes são aqueles que surgem da interação diária entre os membros da organização, muitas vezes em resposta a situações imprevistas e não planejadas" (**Mintzberg, 1973**).

Esses benefícios ressaltam a importância de investir em estratégias de retenção de colaboradores, não apenas para o bem-estar dos funcionários, mas também para o sucesso e sustentabilidade da organização.

## **11. COMO A GESTÃO DE BENEFÍCIOS INFLUENCIA NA MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES**

A gestão de benefícios desempenha um papel fundamental na motivação dos trabalhadores, influenciando diretamente sua satisfação e engajamento no ambiente de trabalho. Quando uma empresa oferece um pacote de benefícios bem estruturado, os colaboradores sentem-se valorizados e reconhecidos, o que pode aumentar significativamente seu comprometimento com a organização.

Um dos principais aspectos dessa gestão é a promoção do bem-estar dos funcionários. Benefícios como planos de saúde, seguros de vida e programas de bem-estar não apenas atendem a necessidades básicas, mas também demonstram que a empresa se importa com a saúde e a qualidade de vida de seus colaboradores.

Essa preocupação contribui para um ambiente de trabalho mais saudável e positivo, o que, por sua vez, impacta a motivação.

“A gestão eficaz de benefícios é essencial para aumentar a satisfação e o engajamento dos colaboradores, pois um pacote bem estruturado demonstra valorização e reconhecimento” **(Ferreira e Bittencourt, 2018)**.

Além disso, a oferta de benefícios atrativos pode tornar a empresa mais competitiva no mercado, ajudando na atração e retenção de talentos. Quando os funcionários percebem que sua empresa se destaca em relação a outras em termos de benefícios, eles tendem a se sentir mais motivados a permanecer e se dedicar ao seu trabalho.

O equilíbrio entre vida pessoal e profissional também é um fator crucial.

Benefícios como horários flexíveis e a possibilidade de trabalho remoto permitem que os colaboradores gerenciem melhor suas responsabilidades pessoais, reduzindo o estresse e aumentando a satisfação geral. Isso resulta em maior motivação e produtividade.

A gestão de benefícios também pode estimular o desenvolvimento profissional dos trabalhadores. Oferecer oportunidades de treinamento e capacitação não apenas aumenta as habilidades dos colaboradores, mas também os motiva ao mostrar que a empresa investe em seu crescimento e futuro.

Por fim, uma gestão eficaz de benefícios reforça a cultura organizacional, alinhando os valores da empresa com as expectativas dos colaboradores. Quando os funcionários sentem que seus interesses são levados em consideração, eles se tornam mais engajados e propensos a contribuir para os objetivos da empresa.

"Oferecer oportunidades de desenvolvimento e capacitação é um dos fatores que mais contribui para a motivação dos colaboradores, pois demonstra o investimento da empresa em seu crescimento" **(Chiavenato, 2014)**.

## **12. GESTÃO DE BENEFÍCIOS COMO FATOR MOTIVACIONAL NAS EMPRESAS**

Segundo Bittencourt e Silva (2020), “a oferta de benefícios personalizados e alinhados com as necessidades dos colaboradores é fundamental para criar um ambiente que favoreça a retenção de talentos” (p. 94). Isso reforça que os benefícios adequados ajudam a aumentar o engajamento, e produtividade onde

há alta demanda, de retenção, como nas empresas mais voltados ao ramo tecnológico.

Ao utilizar de benefícios de forma estratégica contribui para a criação de um ambiente mais colaborativo e motivador. Esse tipo ambiente é essencial para evitar a rotatividade de colaboradores, especialmente nos tempos contemporâneos em que a competitividade do mercado exige que as empresas não só atraiam, mas mantenham colaboradores qualificados e motivados.

A cultura organizacional também desempenha um papel essencial. Almeida e Lima (2022) afirmam que “a satisfação dos colaboradores é significativamente influenciada pela percepção de que suas necessidades são atendidas através de uma gestão eficaz de recompensas e benefícios” (p. 460), esses fatores influenciam diretamente no nível de engajamento e comprometimento com a empresa.

A gestão de benefícios eficaz não só aborda apenas vantagens econômicas, mas também um desenvolvimento pessoal e de reconhecimento, alinhados com a realidade e a cultura da organização. Isso se conecta aos conceitos de motivação propostos por teorias como a de Herzberg (1959), que aponta que fatores motivacionais, como crescimento e realização, são essenciais para uma motivação duradoura.

### **13. PONTOS POSITIVOS DA IMPLANTAÇÃO DE UMA GESTÃO DE BENEFÍCIOS NA EMPRESA**

A implementação de benefícios nas empresas é uma estratégia essencial para o sucesso organizacional, impactando diretamente a produtividade, a satisfação e a lealdade dos colaboradores, além de oferecer vantagens fiscais para a organização e os funcionários. Segundo Chiavenato (2014), os benefícios bem estruturados vão além de um atrativo, proporcionando um ambiente de trabalho mais saudável e motivador.

Primeiramente, um pacote de benefícios competitivo contribui significativamente para atração e retenção de talentos, oferecendo mais do que

um bom salário, mas também qualidade de vida e segurança. Isso reduz a rotatividade e os custos com recrutamento e treinamento.

A implementação de benefícios também está relacionada ao engajamento e à produtividade. Funcionários que se sentem bem cuidados e valorizados pela empresa se tornam mais dedicados e comprometidos com os objetivos organizacionais. A redução do absenteísmo é outra vantagem, com benefícios voltados para a saúde e o bem-estar diminuindo faltas e promovendo a saúde preventiva.

A melhoria do clima organizacional é outra consequência importante. Quando os colaboradores percebem que seus interesses são atendidos, o ambiente de trabalho se torna mais positivo, com relações de confiança entre líderes e equipes.

Além disso, os benefícios fiscais são vantajosos tanto para a empresa quanto para os colaboradores, uma vez que muitos benefícios, como vale-alimentação e planos de saúde, são isentos de impostos. Isso representa uma economia significativa para a organização e aumenta o poder de compra dos funcionários.

A imagem e reputação da empresa também são fortalecidas, pois empresas que oferecem bons pacotes de benefícios se destacam no mercado, atraindo não apenas talentos, mas também clientes, consolidando-se como líderes em seu setor.

Por fim, a promoção do equilíbrio entre vida pessoal e profissional, facilitado por benefícios como horários flexíveis e home office, é cada vez mais valorizada pelos colaboradores, o que resulta em maior satisfação e produtividade no trabalho.

Em resumo, a implementação de benefícios nas empresas traz múltiplos benefícios, contribuindo para o fortalecimento da cultura organizacional, o aumento da produtividade e a criação de um ambiente de trabalho saudável e motivador. Em um mercado altamente competitivo, a oferta de benefícios bem planejados é um diferencial estratégico crucial para o sucesso da organização.

"Os benefícios oferecidos pela empresa são fatores importantes para aumentar a motivação e o comprometimento dos colaboradores,

contribuindo diretamente para a melhoria do ambiente organizacional”  
(CHIAVENATO, 2014).

## **14. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A retenção de talentos não pode ser tratada de maneira genérica. Cada colaborador possui necessidades e motivações distintas, sendo fundamental que as recompensas sejam personalizadas para atender a essas diferenças. Organizações que investem em programas flexíveis de reconhecimento e recompensas tendem a ver um maior engajamento.

O ambiente organizacional desempenha um papel crucial na retenção de colaboradores. Uma cultura que promove a colaboração, o respeito e a transparência, não apenas atrai talentos, mas também os mantém motivados e comprometidos.

Isso faz pensarmos nos benefícios que a empresa pode oferecer que vai além da remuneração, mas também a flexibilidade de horário e programas de bem-estar, entre outros. Empresas que oferecem esses recursos tendem a criar uma imagem positiva, tornando-se mais atraentes para novos talentos.

Não podemos nos esquecer de que é crucial que as organizações implementem mecanismos de feedback contínuo para entender a eficácia das recompensas e do ambiente organizacional. Avaliações regulares e pesquisas de clima ajudam a ajustar estratégias e a identificar áreas de melhoria.

Em resumo, a combinação adequada de recompensas e um ambiente organizacional positivo são fundamentais para a retenção de talentos. As organizações que reconhecem e investem nessas áreas têm mais chances de prosperar em um mercado competitivo.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

**BITTENCOURT**, M. M.; **SILVA**, A. J. Recompensas e a Retenção de Talentos em Organizações: Um Estudo de Caso. Revista de Administração da UFSM, v. 13, n. 1, p. 91-107, 2020.

**VASCONCELOS**, F. C. Ambiente Organizacional e a Retenção de Colaboradores em Empresas de Tecnologia: Um Estudo Empírico. Revista de Gestão e Projetos, v. 10, n. 2, p. 45-60, 2019.

**AMBIENTE** organizacional. Disponível em: <https://tomanini.com.br/ambiente-organizacional/>. Acessado em: 30 ago. 2024.

**VIANA, B. A. M.** A importância do feedback para retenção e desenvolvimento de talentos. Disponível em: <https://www.abrhrs.org.br/sites/default/files/artigos/feedback.pdf>. Acessado em: 30 ago. 2024.

**SOUSA**, W. B.; **BARRETO**, M. C. A Importância das Estratégias para a Retenção de Talentos. Revista Raunp, 2015. Disponível em: core.ac.uk Scholar Google. Acessado em: 23 ago. 2024.

**ALMEIDA**, R. M.; **LIMA**, A. L. A Influência da Cultura Organizacional e das Recompensas na Satisfação e Retenção de Colaboradores. Revista de Administração Contemporânea, v. 26, n. 3, p. 451-469, 2022.

**ORANGES**, L. Gestão de Benefícios. Rio de Janeiro: Seses, 2016. Disponível em: iris.unive.it Scholar Google. Acessado em: 08 out. 2024.

**DUCCI**, Z. L.; **ZAMPRONIO**, E. Gestão de Pessoas I. São Paulo: ABDR, 2010.

**DUCCI**, Z. L.; **ELGENNENI**, S. Gestão de Pessoas II. São Paulo: ABDR, 2009.

**KOETZ**, S. L. Fundamentos da Administração. São Paulo: ABDR, 2009.

**CHIAVENATO**, I. Conheça mais de suas teorias, contribuições e importância para o RH.

**MASLOW**, H. A. Motivation and Personality. 1954.

**HERZBERG**, F. The Motivation to Work. 1959.

**RIBEIRO**, D.; **SOUZA**, L. Responsabilidade Social e os Benefícios no Mercado de Trabalho. São Paulo: Atlas, 2020.

**BARBOSA**, F. L. Gestão Fiscal de Benefícios: Vantagens e Desafios. São Paulo: Editora FGV, 2018.

