

**CENTRO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA “PAULA SOUZA”
ESCOLA TECNICA ESTADUAL DE MONTE MOR
HABILITAÇÃO: TÉCNICO EM RECURSOS HUMANOS**

**OS IMPACTOS DA POLITICA DE BENEFÍCIOS NA MOTIVAÇÃO DOS
COLABORADORES**

**KEVEN LUCAS COSTA FRANCO
MARIANY SANTIAGO DA SILVA
TAYNAN LUCAS RAMOS PAIDIN
YASMIN SOUZA SOBRINHO**

**MONTE MOR– SP
2024**

ESCOLA TÉCNICA ESTADUAL DE MONTE MOR

KEVEN LUCAS COSTA FRANCO

MARIANY SANTIAGO DA SILVA

TAYNAN LUCAS RAMOS PAIDIN

YASMIN SOUZA SOBRINHO

Os Impactos Da Política De Benefícios na Motivação Dos Colaboradores

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado
do curso Técnico em Recursos Humanos da Etec de
Monte Mor, sob orientação do Prof. Jackson Wendell
da Costa Câmara.

Monte Mor-SP

2023

AGRADECIMENTOS

"Gostaríamos de expressar nossa sincera gratidão a todos que tornaram possível a conclusão deste trabalho acadêmico. Cada apoio, conselho e incentivo recebido foi essencial para alcançar este marco. Agradecemos profundamente por cada contribuição e por fazerem parte desta jornada. Sem vocês, nada disso seria possível. Obrigado pelo apoio incondicional e pela confiança em nós."

"As pessoas se sentem mais motivadas quando sabem que estão investindo em si mesmas e em seu futuro."

Oprah Winfrey

RESUMO

O presente estudo tem como objetivo destacar os profundos impactos que as políticas de benefícios e remuneração exercem sobre a motivação e o desempenho dos colaboradores dentro de uma organização. Para tanto, serão apresentados exemplos concretos de programas já implementados, oferecendo insights sobre como aprimorar o desempenho da equipe através do aumento da motivação, o que consequentemente resulta em maior eficiência dentro do setor determinado.

É crucial compreender que a motivação desempenha um papel fundamental no ambiente empresarial, podendo tanto impulsionar resultados positivos quanto ocasionar impactos negativos caso negligenciada. Neste contexto, este trabalho visa não apenas discutir os fatores que influenciam a motivação dos colaboradores, mas também apresentar os principais indicadores de desempenho que auxiliam empreendedores na análise e no desenvolvimento de estratégias para otimizar a eficiência e promover um clima organizacional mais saudável. Ao compreender e aplicar corretamente as políticas de benefícios e remuneração, alinhadas às necessidades e expectativas dos colaboradores, é possível criar um ambiente de trabalho que estimula o engajamento e a produtividade.

Dessa forma, este estudo propõe-se a fornecer um guia abrangente para empresários interessados em promover um maior desempenho e uma cultura organizacional mais positiva em suas empresas, através da valorização e motivação de sua equipe de trabalho.

PALAVRAS-CHAVES: **Motivação** - **Benefícios-** **Remuneração** -
Desempenho

ABSTRACT

The present study aims to highlight the profound impacts that benefits and remuneration policies have on the motivation and performance of employees within an organization. To this end, concrete examples of programs already implemented will be presented, offering insights on how to improve team performance by increasing motivation, which consequently results in greater efficiency within the given sector.

It is crucial to understand that motivation plays a fundamental role in the business environment, and can both drive positive results and cause negative impacts if neglected. In this context, this work aims not only to discuss the factors that influence employee motivation, but also to present the main performance indicators that help entrepreneurs in the analysis and development of strategies to optimize efficiency and promote a healthier organizational climate. By understanding and correctly applying benefits and remuneration policies, aligned with employees' needs and expectations, it is possible to create a work environment that encourages engagement and productivity.

Therefore, this study aims to provide a comprehensive guide for businesspeople interested in promoting greater performance and a more positive organizational culture in their companies, through valuing and motivating their work team.

KEYWORDS: Motivation - Benefits - Compensation - Performance

Sumário

1. INTRODUÇÃO	9
1.1 Tema do projeto	10
1.1.2 Recursos previstos -> Resultado da projeção	10
1.1.3 Aplicabilidade -> Áreas.....	10
1.1.4 Conceito inicial 5W2H1S/1E.....	10
1.3 Justificativa.....	12
1.4 OBJETIVOS	13
1.5 Geral.....	13
1.5.1 Específicos	13
1.6 Metodologia da pesquisa.....	13
1.7 Publico Alvo.....	Error! Bookmark not defined.
1.8 Identidade visual	14
2. CONTEUDO	14
2.1 O que é desempenho? E como ele afeta a empresa?	14
2.1.1 O que é remuneração ?.....	Error! Bookmark not defined.
2.1.2 O que são benefícios?.....	15
2.1.2.1 Categoria de Benefícios	15
2.1.2.1.1 Benefícios Legais	16
2.1.2.1.2 Benefícios Monetários	16
2.1.2.1.3 Gratificações Não Monetárias	16
2.1.2.1.4 Benefícios assistenciais	16
2.1.2.1.5 Benefícios de capacitação.....	16
2.1.2.1.6 Benefícios de lazer	16
2.2 Quais são os indicadores de desempenho do setor de recursos humanos?	17
2.2.3 Como normalmente as empresas fazem a escolha dos benefícios? Quais são os pontos que eles consideram ao efetuar essas escolhas?.....	18

2.2.3.1 Como uma boa política de benefícios pode influenciar na eficiência e no desempenho dos colaboradores.	18
2.3 TEORIAS.....	19
2.3.1 A teoria da expectativa de Victor Vroom	19
2.3.2 A teoria das relações humanas de Elton Mayo	20
2.4 Impacto de mau gerenciamento de benefícios em ambiente organizacional	21
2.5 Quais são os benefícios que mais motivam os colaboradores.....	22
2.5.1 Home office	22
2.5.2 Plano de saúde empresarial.....	22
2.5.3 Plano odontológico.....	22
2.5.4 Previdência privada.....	22
2.5.5 Auxílio alimentação	23
2.5.6 Vale educação.....	23
2.5.7 Auxílio creche.....	23
PESQUISA DE CAMPO	24
3. Conclusão	29
REFERÊNCIAS	31

1. INTRODUÇÃO

Compreender a complexa relação entre a política de remuneração e benefícios e sua influência na motivação dos colaboradores é essencial para o sucesso organizacional. Nesse contexto, este trabalho de conclusão de curso propõe o desenvolvimento de um programa inovador que utiliza a metodologia 5W2H1S/1E como base para analisar e selecionar estrategicamente os benefícios mais adequados às necessidades e expectativas dos colaboradores. A ferramenta 5W2H1S/1E proporciona uma abordagem abrangente, permitindo identificar quem, o que, quando, onde, por que, como, quanto, e o que mais pode ser feito para melhorar a eficácia da política de benefícios.

Ao embasar-se na teoria das relações humanas de Elton Mayo e na teoria das expectativas de Victor Vroom, este programa visa não apenas entender os fatores que impulsionam a motivação dos colaboradores, mas também oferecer uma estrutura sólida para que as empresas possam escolher benefícios que verdadeiramente engajem e inspirem seu quadro de funcionários. Ao reconhecer a importância das relações interpessoais e das expectativas individuais na dinâmica organizacional, o programa busca não apenas maximizar a eficiência operacional, mas também promover um ambiente de trabalho que valorize e motive os colaboradores.

Dessa forma, este trabalho não se limita a uma análise teórica, mas busca efetivamente contribuir para a prática empresarial, fornecendo às organizações uma ferramenta estratégica para aprimorar suas políticas de remuneração e benefícios, aumentando assim a satisfação e o comprometimento dos colaboradores, e consequentemente, a competitividade e o sucesso no mercado.

1.1 Tema do projeto

Será uma ferramenta aplicada na gestão de remuneração / pagamentos / premiações.

1.1.2 Recursos previstos -> Resultado da projeção

Análise: Será utilizado como forma de análise um questionário online;

Tempo: Terá como objetivo realizar a análise e a aplicação do programa de benefícios em estimados 2 meses (60 dias);

Análise e aplicação: Será aplicado por um grupo de 10 pessoas, sendo composto por 5 do setor financeiro para que possam garantir que o programa não acabe prejudicando financeiramente a empresa, e 5 do setor de Recursos humanos, para que possa ser analisado quais benefícios se encaixam com as necessidades da empresa e de seus colaboradores, juntamente com a análise do questionário aplicado.

1.1.3 Aplicabilidade -> Áreas

O programa poderá ser aplicado a todos os colaboradores independentemente de seu setor, entretanto poderá sofrer alterações dependendo do nível hierárquico do colaborador.

1.1.4 Conceito inicial 5W2H1S/1E

- **Who? – quem?**

O programa deve ser aplicado pelo setor de Recursos Humanos, juntamente com o setor financeiro.

- **When? - quando?**

Poderá ser aplicado há qualquer momento, sendo levado em consideração o tamanho da empresa e a quantidade de colaboradores. Sendo aplicado em média 2 meses (60 dias) para a aplicação, análise e implantação completa do programa.

No 1º mês (primeiro mês) será criado, aplicado e desenvolvido o questionário.

No 2º mês (segundo mês) será implantado o programa.

- **Where? – onde?**

Pode ser aplicado a todos os setores, entretanto o programa tem como objetivo a implantação em empresas com o faturamento anual de R\$ 400 MIL.

- **Why? – por quê?**

O programa poderá servir de apoio a microempreendedores na elaboração da política de remuneração e benefícios, os auxiliando a melhorar o desempenho do seus colaboradores.

- **What? – o que?**

O projeto tem como objetivo aumentar o desempenho das microempresas utilizando a política de remuneração e benefícios ao seu favor, de modo com que não haja um impacto financeiro muito agravado.

- **How? – como?**

Será aplicado por um grupo de 10 pessoas, sendo composto por 5 do setor financeiro para que possam garantir que o programa não acabe prejudicando financeiramente a empresa, e 5 do setor de Recursos humanos, para que possa ser analisado quais benefícios se encaixam com as necessidades da empresa e de seus colaboradores, juntamente com a análise do questionário aplicado.

A análise e a criação do plano de ação serão embasada em teorias administrativas, como por exemplo a teoria das relações humanas de Elton Mayo, a teoria de expectativas de Victor Vroom e outros demais pesquisadores que contribuíram para o mundo administrativo.

- **How much? – quanto?**

O valor será estipulado de acordo com as prioridades da empresa, levando em consideração os benefícios obrigatórios. Porém, deverá ser realizado uma pesquisa de quais benefícios são mais propícios a melhorar o desempenho e a motivação dos colaboradores.

Sendo gasto também 2 meses (60 dias), e 10 pessoas.

- **Show/effect – mostrar/feito (resultado esperado)**

O resultado do programa deverá melhorar a eficiência e o desempenho da empresa, servindo de apoio aos empreendedores podendo auxilia-los a elaborar um plano de remuneração e benefício que motive o colaborador, mas que não cause um grande impacto financeiro na instituição.

1.3 Justificativa

A criação de um programa de implantação da política de benefícios e remuneração dos funcionários é de extrema importância em um ambiente de trabalho contemporâneo, e essa importância pode ser justificada por diversas razões fundamentais.

Em primeiro lugar, o aspecto mais evidente da relevância de um programa de benefícios e remuneração bem estruturado é a sua influência direta sobre a motivação dos funcionários. A remuneração adequada e os benefícios atrativos são fortes incentivos para que os colaboradores se dediquem às suas responsabilidades e demonstrem engajamento no trabalho. Quando os funcionários percebem que seu esforço e desempenho são recompensados com justiça, eles se sentem valorizados, o que resulta em um ambiente de trabalho mais produtivo e positivo.

Além disso, a atração de talentos é um dos desafios mais críticos que as empresas enfrentam atualmente. Com a concorrência por profissionais qualificados em constante crescimento, um pacote de benefícios e remuneração atraente se tornou um fator determinante na escolha de uma oportunidade de emprego. Portanto, para atrair e reter os melhores talentos, as organizações precisam criar programas que se destaquem no mercado e proporcionem incentivos competitivos.

A retenção de funcionários é outro ponto crucial. Um programa de benefícios e remuneração bem elaborado não apenas atrai talentos, mas também mantém os funcionários satisfeitos e motivados a permanecer na empresa. A alta rotatividade de funcionários pode ser dispendiosa, tanto em termos de recrutamento e treinamento de novos colaboradores quanto em relação à perda de conhecimento e experiência acumulados. Portanto, a retenção de talentos é uma estratégia econômica e vantajosa para as empresas.

Além disso, a política de benefícios e remuneração tem um impacto direto na produtividade e no desempenho dos funcionários. Funcionários satisfeitos e motivados tendem a trabalhar de maneira mais eficiente e a atingir metas com mais consistência. Isso, por sua vez, contribui para o sucesso global da organização.

A criação do projeto também está fortemente ligada à cultura organizacional. Ao oferecer benefícios que promovem o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal,

programas de desenvolvimento profissional e reconhecimento, a empresa reforça sua cultura de apoio ao bem-estar dos funcionários e ao crescimento profissional, fortalecendo o compromisso e a lealdade dos colaboradores.

1.4 OBJETIVOS

Tem como objetivo a criação de um programa de implantação da Política De Benefícios e Remuneração Na Motivação Dos Funcionários. Sendo precipuamente aplicado em empresas com faturamento anual de \$400 Mil reais, os auxiliando em quais tipos de benefícios aplicar em sua empresa, qual será o valor utilizada na implantação? E majoritariamente como um bom plano de benefícios podem impactar financeiramente e produtivamente os funcionários e a instituição

1.5 Geral

Analisar a influência da implantação de uma política de benefícios e remuneração na motivação dos funcionários de uma empresa.

1.5.1 Específicos

- Identificar os principais benefícios e formas de remuneração oferecidos pelas empresas
- Avaliar a percepção dos funcionários sobre a importância dos benefícios e da remuneração para a sua motivação
- Investigar a relação entre a implantação de uma política de benefícios e remuneração e a motivação dos funcionários

1.6 Metodologia da pesquisa

A metodologia da Política de benefícios é um processo que consiste em definir implementar e avaliar os benefícios oferecidos pela empresa aos seus colaboradores. Tem como objetivo desde garantir os que os benefícios sejam alinhados. Separamos por cinco tópicos:

2. 1 Definição dos Objetivos

3. 2 Identificação das necessidades

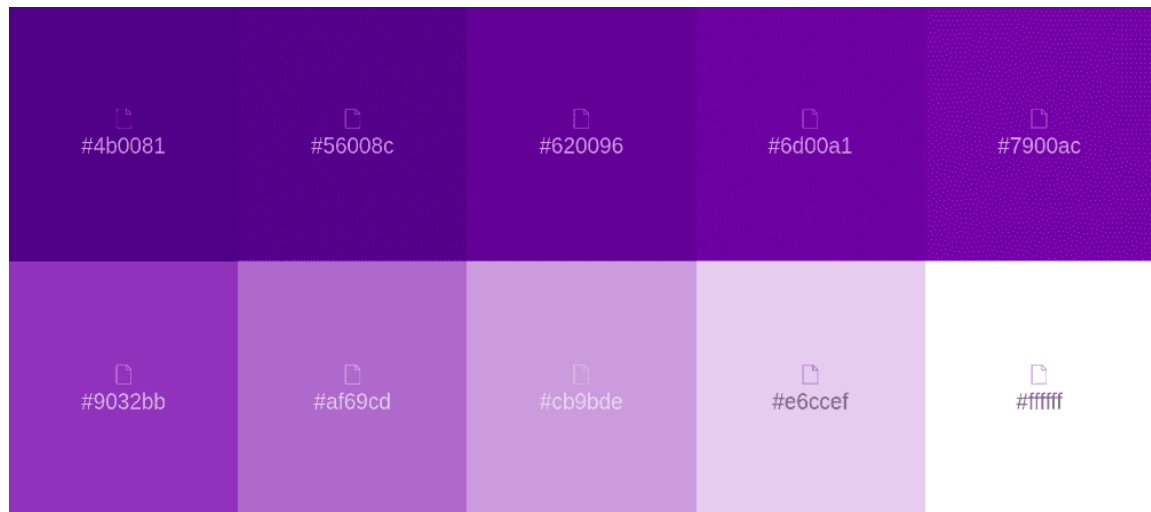
4. 3 Definições dos benefícios

5. 4 Implementação

6. 5 Análise da situação atual

1.7 Identidade visual

FIGURA 1



(FONTE PALETADECOLORES.ONLINE)

2. CONTEUDO

2.1 O que é desempenho? E como ele afeta a empresa?

O desempenho em ambiente empresarial, refere-se a capacidade dos colaboradores, equipe e principalmente da organização como um todo, em alcançar seus objetivos e metas estabelecidas . Ele é um indicador crucial da eficácia operacional e do sucesso organizacional. Como afirmou Peter Drucker, renomado guru da gestão, "o desempenho é o melhor critério de competência". Quando o desempenho é alto, os resultados tendem a ser positivos, impulsionando o crescimento do negócio. Por outro lado, um desempenho abaixo do esperado pode resultar em perda de competitividade, insatisfação dos clientes e até mesmo prejuízos financeiros. Desta forma, é essencial que as empresas monitorem e promovam constantemente o desempenho de seus colaboradores, adotando práticas de gestão eficazes e investindo em desenvolvimento profissional para garantir o sucesso a longo prazo.

2.1.1 O que é Motivação?

Motivação refere-se ao conjunto de forças internas e externas que direcionam e mantêm o comportamento humano em direção a determinados objetivos ou metas. Essas forças podem ser impulsionadas por necessidades pessoais, aspirações, valores, recompensas externas, reconhecimento ou pressões sociais. A motivação influencia o comportamento, a persistência e a intensidade dos esforços de uma pessoa para alcançar seus objetivos, seja no âmbito pessoal ou profissional. É um aspecto fundamental no entendimento do comportamento humano e na gestão de equipes e organizações.

“A Psicologia vem proporcionando, ao longo do tempo, respostas parciais às perguntas sobre a motivação humana. “Os conceitos de ‘vontade’, de ‘instinto’, de ‘pulsão’, de ‘impulso’, de ‘incentivo’, de ‘auto-realização pessoal’, de ‘expectativas’ ou de ‘atribuições causais’ tem sido esgrimidos como argumentos capitais na análise da motivação”. (Heredia, 1999)” Gomes. A. A. P, Quelhas. O. L. G ;p.4, p5.

2.1.2 O que são benefícios?

Os benefícios podem ser entendidos como as vantagens adicionais oferecidas por uma empresa aos seus colaboradores além do salário base. De acordo com Marras (2011), "Benefícios são vantagens ou serviços concedidos pela empresa ao empregado, tendo ou não caráter salarial, com o objetivo de melhorar a qualidade de vida no trabalho, proporcionar-lhe segurança e bem-estar e contribuir para a sua motivação e produtividade". Esses benefícios podem incluir plano de saúde, vale-refeição, vale-transporte, seguro de vida, auxílio-creche, entre outros, e desempenham um papel importante na atração, retenção e motivação dos colaboradores dentro da organização.

2.1.2.1 Categoria de Benefícios

Os benefícios diferente da remuneração possuem diversas categorias que os diferenciam, sendo eles:

- Benefícios Legais;
- Benefícios Monetários;
- Benefícios não-monetários;

- Benefícios Assistenciais;
- Benefícios de Capacitação;
- Benefícios de Lazer.

2.1.2.1.1 Benefícios Legais

Os benefícios legais são todos os benefícios que se constituem na legislação trabalhista, desta forma, sendo obrigatório ser oferecido ao colaborador.

São eles: 13º, férias, auxílio-doença, aposentadoria, FGTS, licença maternidade, licença paternidade, folga remunerada entre outros.

2.1.2.1.2 Benefícios Monetários

Todo e qualquer benefício que envolva questões financeiras. Um bom exemplo seria um bônus ao melhor funcionário, uma gratificação através do desempenho do colaborador, uma ajuda de custo, entre outros.

2.1.2.1.3 Gratificações Não Monetárias

Diferente do benefício anterior, a gratificação não monetária, não envolve dinheiro diretamente, ela é voltado para algo social ao invés de financeiro. Um bom exemplo seria uma folga extra ao funcionário que obteve o melhor desempenho, uma hora a menos de trabalho, auxílio psicológico, entre outros.

2.1.2.1.4 Benefícios assistenciais

São aqueles que visam ajudar o colaborador por meio de assistências, sendo através de plano de saúde, auxílio creche, vale-refeição, entre outros. Essa categoria de benefício tem como objetivo, facilitar a vida do colaborador no seu dia-a-dia.

2.1.2.1.5 Benefícios de capacitação

São aqueles que possuem com principal objetivo o crescimento profissional dos seus colaboradores, sendo através de cursos, palestras, viagens, congressos, entre outros. Esse benefício transmite a sensação de importância a seus colaboradores.

2.1.2.1.6 Benefícios de lazer

Nada melhor do que viajar com a família, ainda mais se tudo for pago. Este tipo de benefício geralmente tem um grande custo para as empresas, entretanto são bastante eficazes em motivar a equipe, uma vez que eles conseguem deixar todos motivados a baterem a meta, pois é algo que envolve muito mais do que apenas o colaborador, mas toda a sua família.

2.2 Quais são os indicadores de desempenho do setor de recursos humanos?

Elton Mayo, um dos grandes pensadores da gestão de pessoas, costumava dizer algo que ressoa profundamente até os dias de hoje: "O trabalho de um líder é construir e manter uma equipe, e não apenas produzir". Essa frase nos lembra da importância vital das pessoas dentro das organizações e como seu cuidado e desenvolvimento impactam diretamente no sucesso do negócio. Quando falamos do setor de Recursos Humanos (RH), estamos falando sobre cuidar das pessoas que fazem parte da empresa. E para fazer isso de maneira eficiente, é crucial que possamos medir o desempenho das práticas adotadas nesse setor. Isso nos ajuda a entender o que está funcionando bem e o que precisa ser melhorado.

Segundo Rocha Neto, Ivan (2003, p. 187) nas organizações bem-sucedidas, são praticadas atividades prospectivas que envolvem o acompanhamento e avaliação de indicadores de desempenho (benchmarking), tanto de eficiência quanto de eficácia, na direção de suas missões. Por outro lado há estímulo para o desenvolvimento de inovações e de ideias próprias (comunicação/atitude estimulante, sempre levando em conta as competências existentes).

Uma das formas de medir esse desempenho é olhando para a taxa de rotatividade de funcionários. Essa taxa nos diz quantas pessoas entram e saem da empresa em um determinado período de tempo. Quando muitas pessoas saem com frequência, pode ser um sinal de há algum problema, este problema pode estar ligado há forma como elas se sentem na empresa ou na maneira como são tratadas. Outro ponto importante é o tempo que levamos para contratar novos funcionários. Esse processo deve ser eficiente, afinal, quanto mais tempo demoramos para trazer alguém novo para a equipe, mais tempo essa vaga fica sem ser preenchida, e isso pode afetar o trabalho de todos.

Além disso, é crucial olharmos para a taxa de absenteísmo, ou seja, quantas vezes as pessoas faltam ao trabalho. Isso pode nos dizer muito sobre o ambiente e clima organizacional, além de indicar possíveis problemas de saúde e bem-estar dos colaboradores. Existem muitos outros indicadores importantes, como a satisfação e o engajamento dos funcionários, a retenção de talentos e a eficácia dos programas de desenvolvimento. Todos esses dados nos ajudam a entender como estamos cuidando

das pessoas que fazem parte da nossa empresa e como podemos melhorar ainda mais.

Cuidar de nossos colaboradores não é apenas uma questão de humanidade, mas também de negócios. Quando investimos no bem-estar e desenvolvimento dos nossos colaboradores, estamos investindo no sucesso futuro da empresa.

2.2.3 Como normalmente as empresas fazem a escolha dos benefícios? Quais são os pontos que eles consideram ao efetuar essas escolhas?

As empresas geralmente fazem a escolha dos benefícios considerando diversos pontos, tais como: a atratividade no mercado de trabalho, a retenção de talentos, a motivação e engajamento dos colaboradores, além do impacto financeiro para a organização.

"A escolha dos benefícios é muitas vezes baseada em pesquisas de mercado e análises de tendências, visando oferecer pacotes que atendam às expectativas dos colaboradores e sejam competitivos em relação às demais empresas do setor" Silva, A. (2019)

Além disso, as empresas também consideram as necessidades e preferências dos funcionários, buscando personalizar os benefícios oferecidos.

2.2.3.1 Como uma boa política de benefícios pode influenciar na eficiência e no desempenho dos colaboradores.

A política de remuneração e benefícios sendo estruturada e criada de acordo com as necessidades de seus colaboradores pode impactar significativamente na sua motivação e desempenho podendo gerar impactos positivos, se caso tenha sido estruturado de maneira analítica e eficiente, ou negativo, não havendo a análise das necessidades e expectativas de seus colaboradores.

"benefícios que atendem às necessidades e expectativas dos funcionários contribuem para aumentar a satisfação no trabalho, reduzir o turnover e melhorar o clima organizacional" Santos, M. (2020)

Além disso, benefícios como, programas de bem-estar, flexibilidade no horário de trabalho e oportunidades de desenvolvimento profissional podem impactar diretamente na produtividade e no engajamento dos colaboradores.

2.3 TEORIAS

2.3.1 A teoria da expectativa de Victor Vroom

A teoria das expectativas de Victor Vroom é uma abordagem fundamental na compreensão da motivação no contexto organizacional. Essa teoria proposta por Vroom em 1964, sugere que as pessoas são motivadas a agir de determinadas maneiras com base em suas expectativas sobre os resultados dessas ações. Vroom postula que a motivação é influenciada por três fatores principais: expectativa, instrumentalidade e valência.

A expectativa refere-se à crença de um indivíduo de que seus esforços resultarão em um desempenho específico. De acordo com Vroom (1964), "A expectativa é uma probabilidade subjetiva de que o desempenho levará a certos resultados". Isso significa que se alguém acredita que seu esforço levará ao sucesso, a expectativa é alta; se acredita que não, a expectativa é baixa.

A instrumentalidade é a percepção de que um determinado nível de desempenho levará a certas consequências. Vroom explica que "A instrumentalidade é uma probabilidade subjetiva de que um desempenho específico levará a um resultado particular". Por exemplo, se um funcionário acredita que um desempenho excepcional resultará em uma promoção ou aumento de salário, a instrumentalidade é alta.

Finalmente, a valência refere-se ao valor ou desejo que o indivíduo atribui às consequências das suas ações. Vroom descreve que "A valência é a força do desejo ou aversão que uma pessoa tem em relação às consequências de uma ação". Se uma pessoa valoriza a promoção, a valência dessa promoção é alta para ela.

Em suma, a teoria de Vroom argumenta que a motivação para realizar determinadas tarefas estão correlacionadas aos 3 pilares presentes na teoria: expectativa, instrumentalidade e valência. Se qualquer um desses fatores for zero, a motivação será zero. Portanto, para aumentar a motivação, é crucial aumentar a crença na expectativa de sucesso, a percepção da instrumentalidade das recompensas e o valor das consequências desejadas.

2.3.2 A teoria das relações humanas de Elton Mayo

A teoria das relações humanas de Elton Mayo é uma das mais influentes abordagens na área da gestão e das organizações. Desenvolvida na década de 1930 como uma resposta à abordagem mecanicista da administração científica, essa teoria enfatiza a importância das relações sociais e emocionais no local de trabalho. Elton Mayo, um psicólogo social australiano, conduziu uma série de estudos na fábrica da Western Electric em Hawthorne, Illinois, que resultaram em descobertas significativas sobre o comportamento humano no trabalho.

Mayo e sua equipe descobriram que o comportamento dos trabalhadores era influenciado por fatores sociais e psicológicos, além das condições físicas do trabalho. Eles observaram que os trabalhadores não eram simplesmente máquinas que respondiam a estímulos externos, mas seres humanos complexos que eram afetados por fatores como o ambiente social, as relações interpessoais e o sentimento de pertencimento.

Uma das descobertas mais importantes de Mayo foi o "Efeito Hawthorne", que mostrou que a produtividade dos trabalhadores aumentava não apenas em resposta às mudanças nas condições de trabalho, mas também devido à atenção especial que lhes era dada durante o estudo. Essa atenção fez com que os trabalhadores se sentissem valorizados e importantes, resultando em um aumento significativo na produtividade.

Como Mayo afirmou: "Os indivíduos que estão sendo observados mudarão seu comportamento em resposta à atenção especial que estão recebendo". Isso evidencia a importância das relações sociais e da liderança no ambiente de trabalho. A teoria das relações humanas de Mayo destaca a necessidade de os gerentes entenderem e valorizarem os aspectos sociais e emocionais dos seus subordinados, promovendo um ambiente de trabalho positivo e encorajador.

Em resumo, a teoria das relações humanas de Elton Mayo destaca a importância das relações sociais, do envolvimento dos funcionários e da liderança para promover um ambiente de trabalho produtivo e satisfatório. Essa abordagem revolucionou a forma como as organizações entendem e gerenciam o comportamento humano no trabalho, enfatizando a importância de tratar os funcionários como seres humanos completos, com necessidades emocionais e sociais.

2.4 Impacto de mau gerenciamento de benefícios em ambiente organizacional

Um mal gerenciamento da política de benefícios pode ter consequências profundas no desempenho e na motivação dos colaboradores, afetando significativamente o ambiente organizacional e financeiro de uma instituição. Como afirmou Charles Handy, "Os funcionários precisam sentir que são valorizados e reconhecidos pelo que contribuem para a organização." Quando os benefícios oferecidos não estão alinhados com as necessidades e expectativas dos colaboradores, isso pode minar seu senso de valorização e comprometimento com a empresa.

Primeiramente, benefícios inadequados ou pouco atrativos podem resultar em uma queda na motivação dos colaboradores. Se os benefícios não são percebidos como justos ou suficientes, os funcionários podem se sentir desvalorizados e desmotivados para dar o seu melhor. Isso pode levar a uma diminuição no desempenho individual e coletivo, impactando diretamente a produtividade da instituição.

Além disso, um mal gerenciamento dos benefícios pode afetar o clima organizacional de forma negativa. Quando os colaboradores percebem que a empresa não se preocupa com seu bem-estar e não oferece benefícios adequados, isso pode gerar sentimentos de desconfiança e insatisfação. Um clima organizacional negativo pode prejudicar a comunicação, a colaboração e o trabalho em equipe, comprometendo ainda mais o desempenho da instituição.

Financeiramente, um mal gerenciamento dos benefícios pode resultar em custos adicionais para a instituição. A alta rotatividade de funcionários devido à insatisfação com os benefícios pode gerar custos significativos com recrutamento, seleção e treinamento de novos colaboradores. Além disso, a perda de talentos experientes e qualificados pode impactar negativamente a eficiência operacional e a qualidade do trabalho, afetando a reputação e a competitividade da instituição no mercado.

Em resumo, um mal gerenciamento da política de benefícios pode minar a motivação, o desempenho e o engajamento dos colaboradores, prejudicando o ambiente organizacional e afetando negativamente a saúde financeira da instituição. Portanto, é essencial que as empresas dediquem tempo e recursos para desenvolver e implementar políticas de benefícios eficazes que atendam às necessidades e

expectativas dos colaboradores, promovendo assim um ambiente de trabalho saudável e produtivo.

2.5 Quais são os benefícios que mais motivam os colaboradores

Segundo a plataforma catho podemos destacar 7 benefícios que impactam significativamente a motivação dos colaboradores, sendo eles:

2.5.1 Home office

O home office é uma boa alternativa para empresas que possuem uma boa conectividade e uma ética organizacional bem desenvolvida, pois possibilita que seus colaboradores possam trabalhar no conforto de suas casas. Claro, o home office assim como qualquer outro benefício, possui prós e contras, um bom exemplo que pode ser citado, é a diminuição de gastos, tanto quanto com a própria instituição, quanto com o próprio colaborador.

2.5.2 Plano de saúde empresarial

A saúde sempre foi uma preocupação, pois é preciso ter um acompanhamento médico e os valores são bastante altos.

O plano de saúde empresarial é um grande motivador, pois, ele permite que o colaborador tenha gastos menores com o convênio e ainda possa incluir seus familiares.

2.5.3 Plano odontológico

Assim como o plano de saúde, o plano odontológico permite que o colaborador possa efetuar cuidados com sua saúde.

Ao disponibilizar esse benefício a empresa está incentivando o colaborador a se cuidar e o ajudando com parte dos custos. Mesmo o plano tendo um valor acessível acaba sendo um atrativo.

2.5.4 Previdência privada

A preocupação com a aposentadoria é constante, mesmo entre os jovens trabalhadores. É sabido que o INSS cada vez mais paga valores menores e as pessoas querem ter garantias financeiras para quando deixarem de trabalhar.

A previdência privada é pensada exatamente para isso, e mesmo sendo preciso contribuir com uma parte do salário, ainda se mostra atrativa.

Ela consegue dar garantias que a pessoa terá um dinheiro após deixar de trabalhar e por isso, é um grande motivador. É vista como um diferencial e infelizmente ainda são poucas as empresas que contam com essa opção.

2.5.5 Auxílio alimentação

Esse pode ser entregue tanto na forma de vale-alimentação como vale-refeição, sendo que agrada sempre.

No caso do vale-alimentação ele é usado para fazer compras no mercado e têm a vantagem de poderem ser usados por toda a família. Já o vale-refeição é voltado para consumos feitos em restaurantes como o almoço.

Ele é um dos benefícios corporativos mais desejados, assim como o plano de saúde por tratar de algo básico e necessário.

É possível que a empresa forneça apenas um deles, mas em alguns casos é possível contar com os dois. Os valores quanto mais altos forem mais motivadores serão, pois, ajudarão e dedicar parte do salário a outros fins que não seja a compra de alimentos.

2.5.6 Vale educação

O valor educação ou bolsa de estudos já é realidade em algumas empresas e se torna um motivador por fazer a pessoa entender que a organização se preocupa com ela e o seu conhecimento.

As regras variam de uma empresa para outra, mas é possível conseguir auxílio para pagar uma faculdade, curso de idiomas ou em alguns casos até garantir uma bolsa integral com a empresa arcando com os custos.

2.5.7 Auxílio creche

Os pais sabem que criar um filho não é barato, então, qualquer ajuda financeira que tiverem para isso será bem-vinda.

Normalmente é disponibilizado um valor para crianças de até 6 anos para ajudar com as despesas da escola ou creche. Algumas empresas estão indo além e

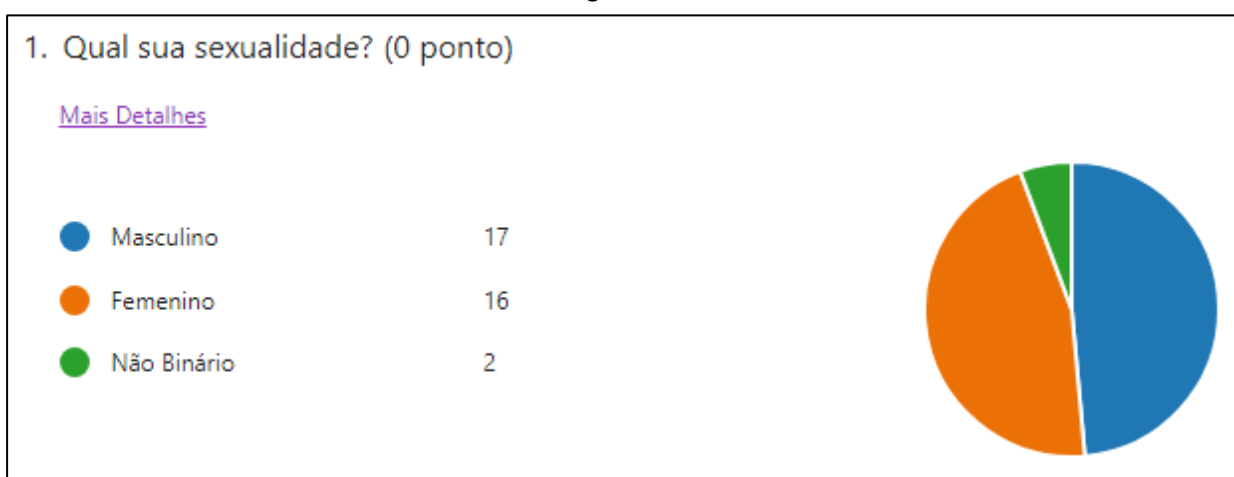
oferecendo um auxílio educação para as crianças e adolescentes, estendendo o benefícios para outras idades.

Os benefícios corporativos são sempre bastante desejados, e hoje apenas o plano de saúde empresarial é pouco. Quanto mais opções houver, mais atrativa a empresa se torna e os funcionários se motivam mais, pois, sabem que estão sendo reconhecidos e tendo um retorno.

PESQUISA DE CAMPO

Criamos e aplicamos um questionário na plataforma Microsoft forms, nas quais tínhamos como principal objetivo saber qual era os benefícios oferecidos e quais eram os impactos que eles davam em seus colaboradores.

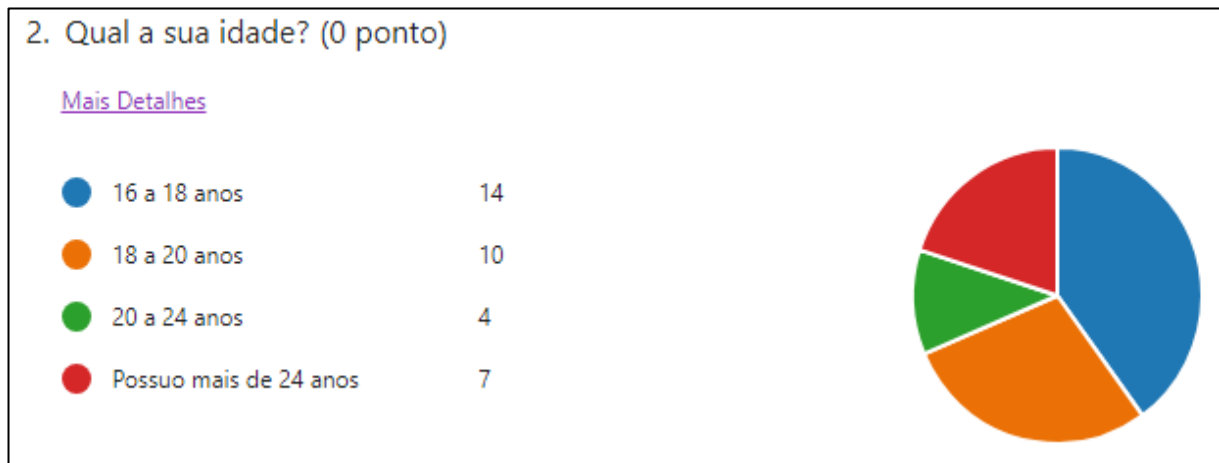
Figura 2



Fonte: Autoria Própria

Como apresentado acima, o questionário foi respondido por 17 pessoas do gênero masculino, 16 pessoas do gênero feminino e 2 pessoas não binárias.

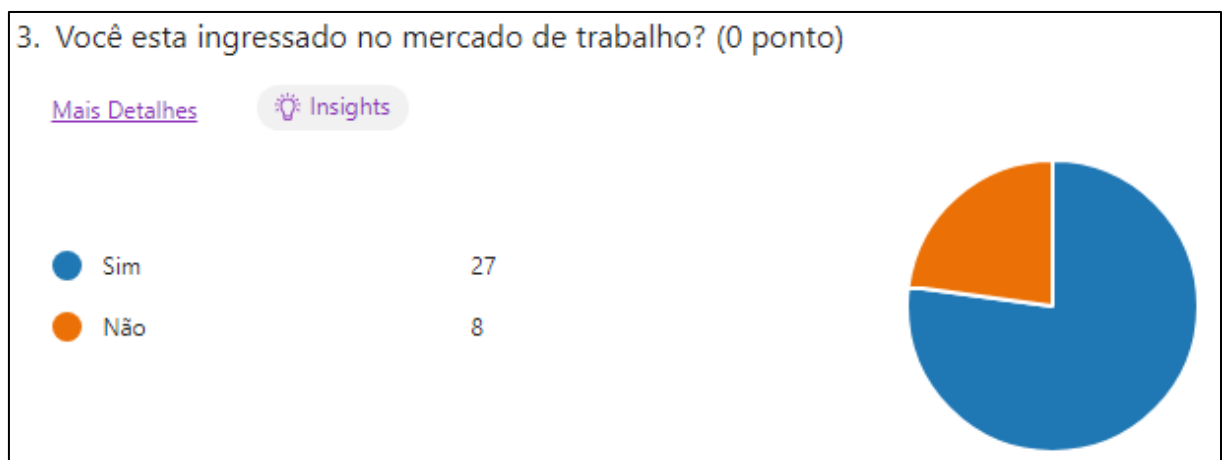
Figura 3



Fonte: Autoria Própria

Como representado acima, o questionário foi respondido por 14 pessoas que possui idade entre 16 a 18 anos, 10 pessoas que possui idade entre 18 a 20 anos, 4 pessoas que possui idade entre 20 a 24 anos e 7 pessoas que possui idade acima de 24 anos.

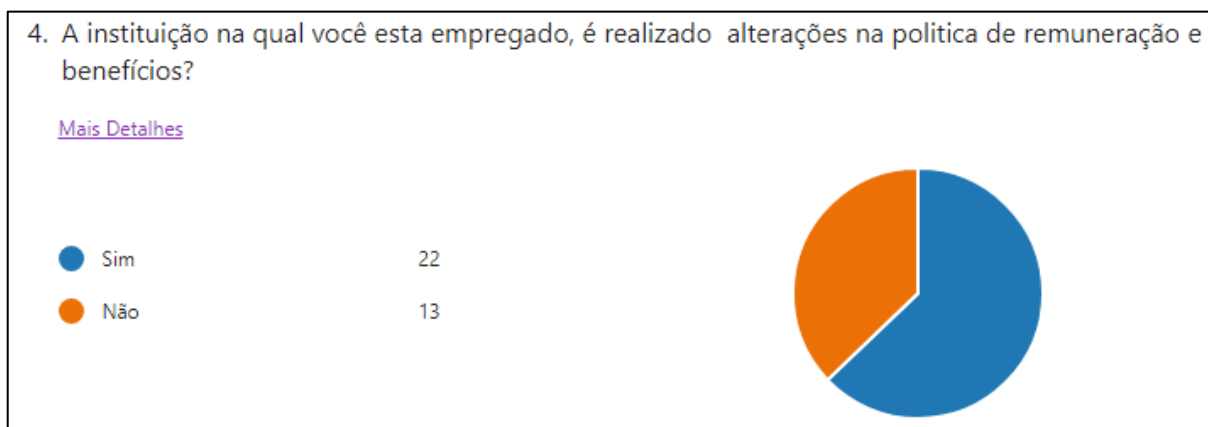
Figura 4



Fonte: Autoria Própria

Conforme o gráfico acima, o questionário foi respondido por 27 pessoas que estão ingressadas no mercado de trabalho e 8 pessoas que não estão ingressas no mercado de trabalho.

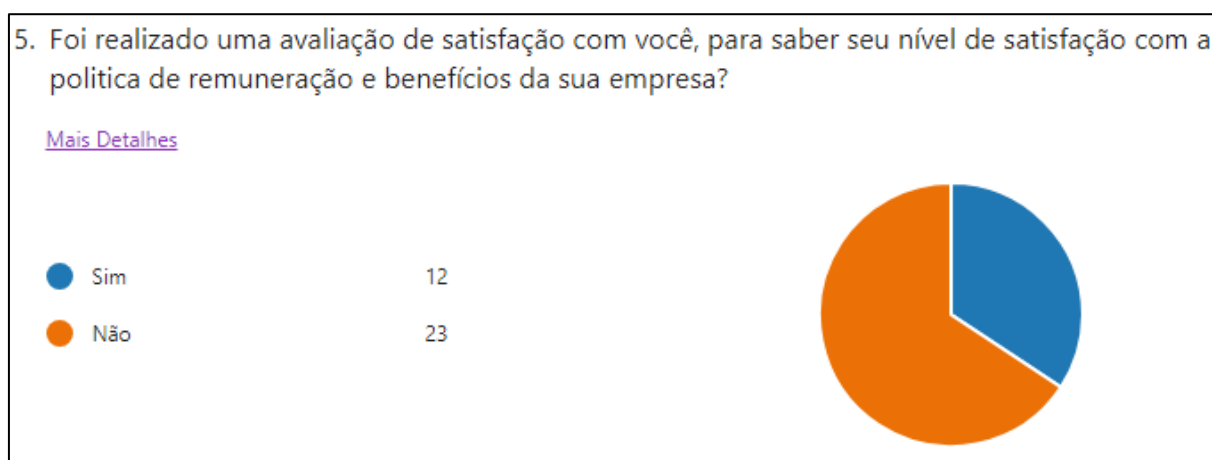
Figura 5



Fonte: Autoria Própria

Conforme apresentado no gráfico acima, obtivemos o seguinte resultado: 22 pessoas trabalham em instituições que realizam alterações na politica de remuneração e benefícios, porém 13 pessoas trabalham em instituições que não realizam está alteração.

Figura 6



Fonte: Autoria Própria

Conforme a análise do gráfico acima, obtivemos os seguintes resultados: 12 pessoas trabalham em instituições que realizam pesquisa de satisfação com seus colaboradores, porém 23 pessoas trabalham em instituições que não realizam pesquisa de satisfação com seus colaboradores.

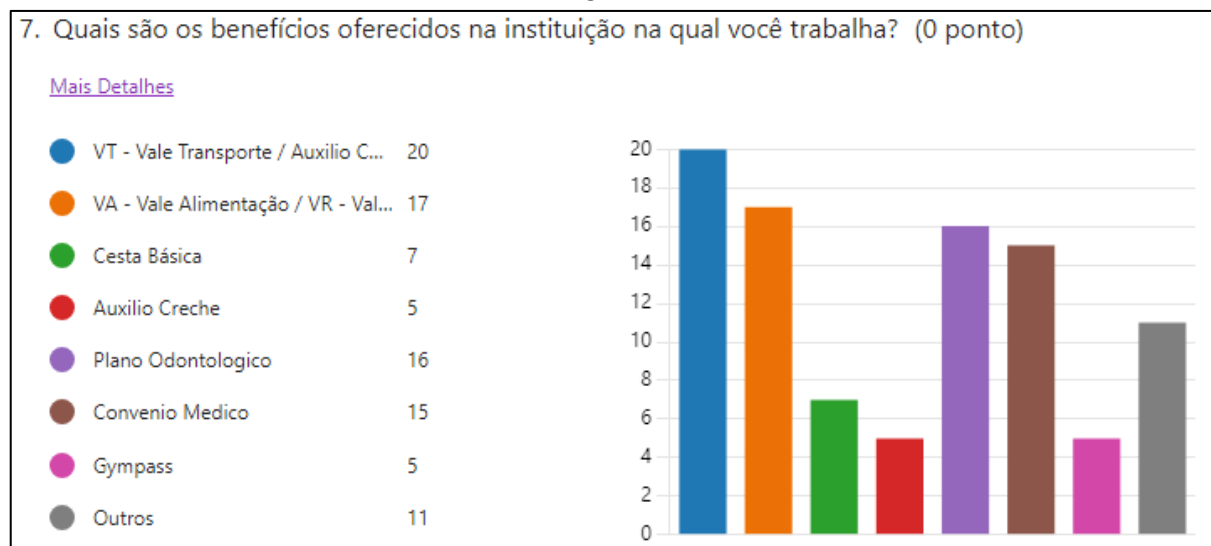
Figura 7



Fonte: Autoria Própria

Como analisado no gráfico acima, temos uma media de 3.03 de satisfação, podemos considerar esta media muito baixa pois os benefícios estão ligados diretamente com o desenvolvimento e a motivação de seus colaboradores.

Figura 8



Fonte: Autoria Própria

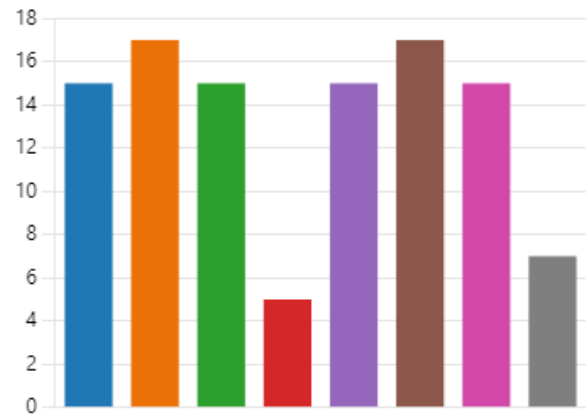
Conforme a análise do gráfico acima, podemos ver que o beneficio mais oferecido pelas empresas é o VT – vale transporte e o VA – vale alimentação, após eles temos o Plano odontológico e o convenio medico, vale ressaltar que no “outros” tivemos alguns benefícios que não estão no gráfico como o Auxilio farmácia ou medicamento, que possuem a mesma finalidade.

Figura 9

9. Dos benefícios a seguir, quais você gostaria de receber ? (0 ponto)

[Mais Detalhes](#)

● VT - Vale Transporte / Auxílio C...	15
● VA - Vale Alimentação / VR - Val...	17
● Cesta Básica	15
● Auxílio Creche	5
● Plano Odontológico	15
● Convenio Medico	17
● Gympass	15
● Outros	7



Fonte: Autoria Própria

Com base no gráfico acima podemos ver que os benefícios que mais impactam na vida dos colaboradores seriam: VT, VA, Cesta Básica, Plano odontológico, Convenio medico e Gympass.

3. Conclusão

Neste estudo de conclusão de curso, investigamos os princípios e definições subjacentes à Teoria das Relações Humanas, concebida por Elton Mayo, e à Teoria das Expectativas, desenvolvida por Victor Vroom. Utilizamos um questionário como instrumento de análise.

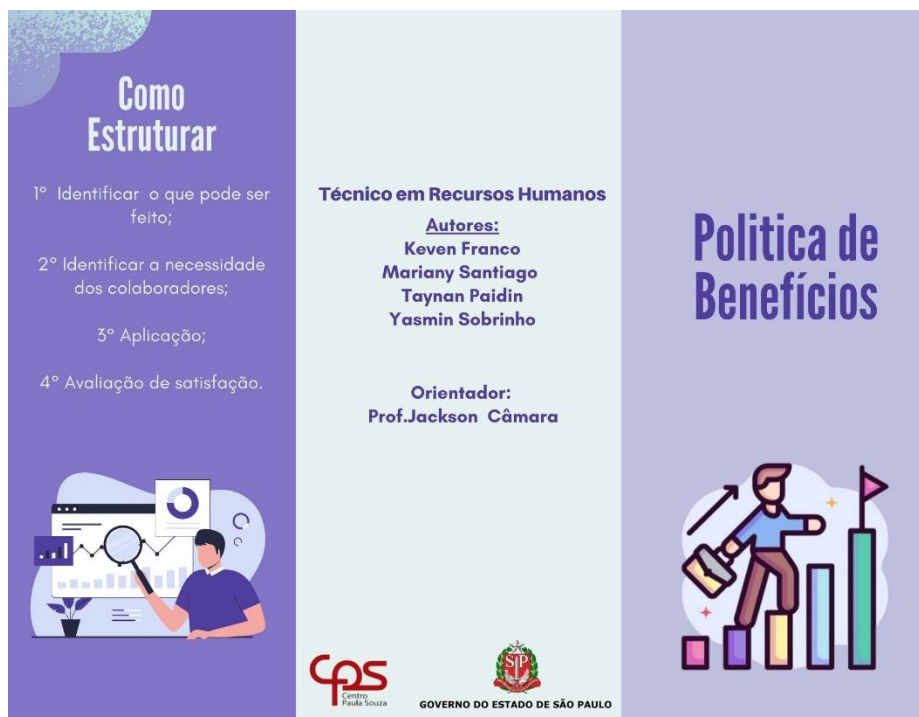
Após a análise dos dados coletados durante a pesquisa de campo, observamos uma variedade de perspectivas, resultantes das diferentes categorias de participantes. Os resultados englobam opiniões de indivíduos com características diversas, as quais devem ser cuidadosamente consideradas, como, por exemplo, gênero e idade. Tais características são cruciais para informar a instituição na elaboração de uma estrutura para sua política de benefícios, visando torná-la mais eficaz. Contudo, constatamos que muitas empresas implementam alterações na política de remuneração e benefícios sem conduzir pesquisas de satisfação, o que diminui a relevância dessas mudanças.

É imperativo proceder com modificações na política de benefícios visando aprimorar o desempenho dos colaboradores. Diversos métodos podem ser empregados para mensurar tal desempenho, sendo a aplicação de questionários uma das abordagens mais eficazes, conforme preconizado pela teoria de Vroom.

A força motivacional, expressa pela equação Expectativa x Instrumentalidade x Valência, desempenha um papel fundamental nesse contexto. Embora múltiplos fatores possam contribuir para a estruturação de uma política de benefícios eficaz, é essencial considerar o que os colaboradores esperam da organização, quais são suas expectativas e suas necessidades. O esclarecimento dessas questões é fundamental para a concepção de uma política de remuneração e benefícios que promova a eficiência organizacional.

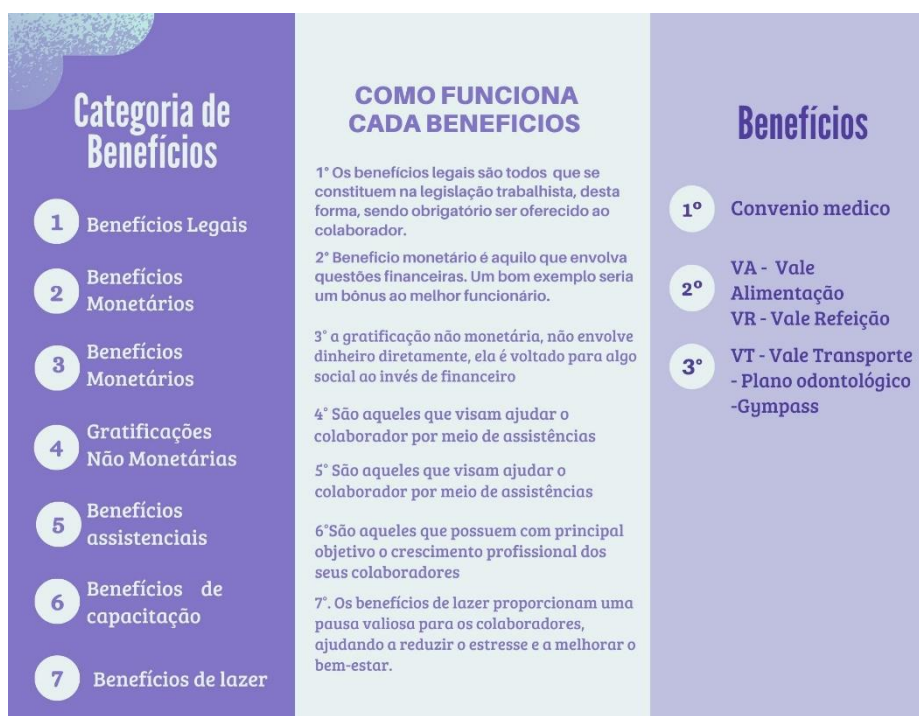
Anexos – Folder

Figura 10



Fonte: Autoria Própria

Figura 11



Fonte: Autoria Própria

REFERÊNCIAS

Silva, D. P. O. P; *Modelos de gestão nas empresas comerciais de pequeno porte*; p.28; c.4; imperatriz – MA; 2018. Disponível em:
<https://repositorio.pgsscogna.com.br/bitstream/123456789/23712/1/DANIELLE%20PATRICIA%20OTAVIANO%20PEREIRA%20DA%20SILVA.pdf>

Silva, A; *Estratégias de Recursos Humanos: Escolha de Benefícios Empresariais*; 2019.

Santos, M; *O Impacto da Política de Benefícios na Eficiência Organizacional*; 2020.

Comunicação Catho; *7 benefícios corporativos que mais motivam os funcionários*; 2024. Disponível em: <https://www.catho.com.br/carreira-sucesso/7-beneficios-corporativos-que-mais-motivam-os-funcionarios/>

Nutricash; *Tipos De Benefícios Para Colaboradores - Entenda De Vez!*; 2022. Disponível em: <https://www.nutricash.com.br/gestao-beneficios/tipos-de-beneficios/>

Equipe Mais Retorno; *Teoria da expectativa de Vroom*; 2021. Disponível em: <https://maisretorno.com/porta/termos/t/teoria-da-expectativa-de-vroom>

Equipe da Enciclopédia Significados; *Motivação*. Disponível em: <https://abrir.link/hhcwP>

Gomes. A. A. P, Quelhas. O. L. G ; *a motivação no ambiente organizacional*; p.4, p5; Vol. 3/ Num. 3/ Setembro de 2003. Disponível em:
<https://www.producaoonline.org.br/rpo/article/view/567/612>

FM2S; *Motivação: o que é, como funciona e como ter?*; 2021. Disponível em: <https://www.fm2s.com.br/blog/motivacao>