

II Simpósio Internacional de Inovação em Cadeias Produtivas do Agronegócio

Programa de Pós-Graduação em Administração e Campus Universitário de Vacaria -
Polo de Inovação Tecnológica Campos de Cima da Serra

26 e 27 de agosto

Influência dos Benefícios na Motivação e Retenção de Pessoas: O Caso de uma Empresa Prestadora de Serviços

Adrieli Witcel, Eliana Andrea Severo, Rossana Parizotto Ribeiro Capitano

Resumo: Com o mercado competitivo tende a ser um desafio para a permanência de pequenas e médias empresas no mercado. Neste contexto, as empresas devem investir em sua capacidade de motivação para que possam manter seus funcionários comprometidos e produtivos. Perante o exposto, este estudo tem como objetivo analisar como os benefícios influenciam na motivação e permanência dos funcionários em uma empresa prestadora de serviços, localizada no norte do Rio Grande do Sul. A metodologia utilizada tratou-se de uma pesquisa qualitativa e exploratória por meio de um estudo de caso. Ressalta-se um alto envolvimento dos funcionários para com a empresa, onde a maioria se encontra motivada e engajada para o cumprimento das atividades propostas, no entanto a intenção de permanência, em virtude dos benefícios, tem uma opinião dividida, sendo que grande parte não relaciona sua permanência direta na empresa com os benefícios recebidos.

Palavras-chave: Administração de Recursos Humanos; Pequenas Empresa; Benefícios.

1 Introdução

Na atual crise econômica em que o Brasil se encontra, fica evidente a necessidade de posicionamento das pequenas empresas. Nesse cenário de maior competitividade e de novas oportunidades é que se justifica a inovação das pequenas empresas em se profissionalizar, em competir muitas vezes com grandes empresas, tanto em qualidade de produção e na entrega de seus produtos, quanto na retenção de bons profissionais, que se sintam motivados, ocasionando uma melhor performance organizacional.

A permanência das empresas de micro e pequeno porte no mercado, atualmente competitivo e exigente, implicam também na sua capacidade de motivar e manter funcionários comprometidos com os objetivos da organização. Isso ocorre muitas vezes com investimentos financeiros não tão significativos, mas que vem demonstrando grandes resultados na motivação e retenção de pessoas, um exemplo de incentivos propostos aos funcionários por grandes organizações e mais recentemente por pequenas empresas, são os benefícios, que tratam-se de vantagens oferecidas para reter e motivar as pessoas e pode ser utilizado como um aliado nessa busca em aproximar aos objetivos estratégicos organizacionais.

No terceiro milênio, a Administração de Recursos Humanos (ARH) está passando por grandes mudanças e inovações, influenciadas principalmente pela globalização e a exposição à forte concorrência mundial, onde se busca cada vez mais competitividade, produtividade e

II Simpósio Internacional de Inovação em Cadeias Produtivas do Agronegócio

Programa de Pós-Graduação em Administração e Campus Universitário de Vacaria -
Polo de Inovação Tecnológica Campos de Cima da Serra

26 e 27 de agosto

qualidade (MEDEIROS, 2010). É nesse contexto que as pessoas passam a ser a vantagem competitiva e não mais o desafio das empresas, como se pensava no passado. Sendo considerado o recurso organizacional mais importante, as pessoas se tornam agora o parceiro principal do negócio (MEDEIROS, 2010; FREITAS; PEREIRA, 2012).

Para Fochesatto (2002) e Leal (2012), é significativa a sofisticação dos sistemas de incentivos e recompensas, para envolvimento eficaz das pessoas no sentido de alcançarem os objetivos propostos pelas empresas, o que mostra a crescente tentativa em aproximar objetivos organizacionais e objetivos individuais. É nítida a tendência de ajustes desses incentivos e recompensas às expectativas, necessidades e desejos das pessoas, pois, os antigos sistemas eram mais limitados, sendo que muitos deles não chegavam a conquistar as pessoas pelo simples fato de não oferecerem estímulos que tinham a ver com as necessidades de cada um (FOCHESATTO, 2002; RIBEIRO 2010).

Dentro desse contexto, o objetivo desse estudo é investigar a relação existente entre os benefícios, a motivação e a permanência das pessoas, nas organizações. Neste contexto, as pessoas têm percepções diferentes no que tange a motivação, pois as necessidades variam de uma pessoa para outra. Os valores sociais, os objetivos e as capacidades são diferentes e variam no mesmo indivíduo ao longo do tempo, mas apesar de todas essas diferenças o processo que dinamiza comportamento é mais ou menos semelhante para todos, então embora os padrões de comportamentos possam variar, o processo do qual eles resultam é basicamente o mesmo para todas as pessoas.

Coerentemente, o estudo analisa uma empresa de pequeno porte, prestadora de serviços elétricos, localizada no norte do Rio Grande do Sul (RS), sobre os benefícios e recompensas oferecidos e também para analisar a relação dos funcionários com esses incentivos, buscando responder a seguinte questão de pesquisa: qual a influência dos benefícios na motivação e retenção de pessoas em empresas prestadoras de serviços?

2 Referencial teórico

2.1 Administração de Recursos Humanos

Conforme Freitas e Pereira (2012) as pequenas empresas estão ganhando mais espaço no mercado, e para que isso aconteça de forma competitiva, perante às empresas de maior porte, é necessário que elas possuam uma boa administração de seus recursos humanos.

Para Leal (2012), as organizações são compostas por pessoas e dependem diretamente delas para produzir bens e serviços, atingir suas metas e cumprir sua missão. As pessoas, conforme ainda cita a autora, precisam das organizações para trabalhar, garantir sua subsistência

II Simpósio Internacional de Inovação em Cadeias Produtivas do Agronegócio

Programa de Pós-Graduação em Administração e Campus Universitário de Vacaria -
Polo de Inovação Tecnológica Campos de Cima da Serra

26 e 27 de agosto

e alcancem suas metas (pessoais e profissionais). As duas (pessoas e organização) estão interligadas, pois uma depende da outra.

Para entender adequadamente as técnicas da ARH é preciso compreender os alicerces que a mesma trabalha, ou seja, organização e pessoas (RIBEIRO, 2006). Essa nova visão, conforme Leal (2012), de administrar pessoas faz com que as organizações e os colaboradores trabalhem lado a lado para construir um futuro próspero. Ribeiro (2006), menciona que essas pessoas são agentes proativos, com uma visão própria e com inteligência, que é a maior habilidade humana.

Num período de mudanças, cada vez mais rápidas e imprevisíveis, as pessoas são valorizadas pelo seu intelecto, tornando-se mais importante que o capital financeiro, porém elas devem saber usar e aplicar este conhecimento de modo rápido e eficaz, empregando-o em soluções de novos produtos e serviços inovadores, consistindo em vantagem competitiva para as organizações (RIBEIRO, 2006).

As pessoas passaram a ser um diferencial competitivo para as organizações, surge então uma nova abordagem/conceito, a Gestão de Pessoas, para Gil (2001), esta é uma função gerencial que busca a cooperação das pessoas para alcançar os objetivos, tanto das organizações, quanto seus próprios.

A Gestão de Pessoas é baseada em três aspectos fundamentais: considerar as pessoas como seres humanos; apreciar as pessoas como ativadores inteligentes de recursos organizacionais; e tratar pessoas como parceiras da organização (LEAL, 2012). Com esses três pilares pode-se afirmar que as pessoas investem, na empresa, seus esforços, comprometimento e dedicação, para colherem seus retornos como remuneração, incentivos financeiros, treinamentos, auxílios (estudo, saúde, seguro de vida), entre outros.

O SEBRAE (2014) utiliza como critério de classificação de empresas o número de funcionários, para o setor industrial as micro empresas são as que têm até 19 empregados, as pequenas têm de 20 a 99 empregados. Para o setor de comércio e serviços, as micro empresas são as que possuem até 09 empregados e as pequenas têm de 10 a 49 empregados. Já, o Banco Nacional de Desenvolvimento (BNDES) utiliza como parâmetro, para classificar as empresas a receita operacional bruta das empresas, por isso, micro empresas são as que possuem uma receita de até R\$ 2,4 milhões e as pequenas empresas entre R\$ 2,4 milhões e R\$ 16 milhões.

Para fins legais, a classificação utilizada é a que está na Lei Geral da Micro e Pequena Empresa, a Lei 123/2006 da Constituição Federal. Segundo ela, as micro empresas são as que

II Simpósio Internacional de Inovação em Cadeias Produtivas do Agronegócio

Programa de Pós-Graduação em Administração e Campus Universitário de Vacaria -
Polo de Inovação Tecnológica Campos de Cima da Serra

26 e 27 de agosto

possuem a receita bruta anual de até R\$ 360.000,00 e as pequenas entre R\$ 360.000,01 e R\$ 3.600.000,00.

A forte mudança na economia do país pode, segundo Leal (2012), levar a mortalidade dessas empresas, ou seja, se elas não utilizarem os seus recursos de forma mais eficiente e eficaz, não conseguirão se sustentar no mercado. Para se manterem firmes e competir com as outras empresas bem sucedidas, as pequenas empresas têm que ter a capacidade de explorar ao máximo as oportunidades (LONGENECKER et al., 2011). Precisam, ainda, saber que somente a Gestão de Pessoas não é uma vantagem competitiva, mas apostar na sobrevivência em um longo prazo por meio de um aprendizado constante dos colaboradores, conforme a missão e os objetivos das organizações (LEAL, 2012).

Segundo Moitinho (2011), já nas décadas de 60 e 70, iniciou-se uma pressão dos sindicatos no sentido de assegurar maiores benefícios as pessoas, exigindo melhores condições de trabalho e segurança para os empregados. Nos anos 80, com uma pressão ainda maior, várias conquistas foram asseguradas; muitas delas transformaram-se em leis, como por exemplo, auxílio transporte, e outras que são asseguradas por acordos coletivos em algumas categorias, como participação de lucros e resultados.

Para Kohn (1995), apesar de muitos administradores acreditarem que os programas de incentivos têm poder de salvação e que a grande maioria das organizações americanas usa algum tipo de programa com a pretensão de motivar empregados, ligando a compensação a índices de desempenhos, existem numerosos estudos em salas de aula, situações de trabalhos, laboratórios e outros ambientes, que demonstram que as recompensas corrompem o próprio processo que pretendem incrementar. A pesquisa defende que as recompensas somente motivam as pessoas a conseguir recompensas, e não a produzirem mais nas suas funções (KOHN, 1995).

Em uma visão geral e histórica, da remuneração com ênfase nos benefícios, relaciona-os as novas políticas de gestão em recursos humanos nas organizações, voltando à busca de maior competitividade com introdução aos programas de qualidade e uma visão social por parte das empresas que buscam, nos benefícios oferecidos aos trabalhadores, possibilitar a eles e suas famílias melhor qualidade de vida (LACOMBE, 2000; PISOLOTTO, 2000; MOITINHO, 2011).

Para Pizolotto (2000), a virada dos anos 90, no Brasil, exigiu das empresas uma transição para uma política de incentivo a competitividade. As empresas então partiram para políticas de gestão concentradas em qualidade, o que significou a adesão a melhorias contínuas e capacitação de recursos humanos, que em razão disto, há uma maior atenção nas formas de compensação. Na medida em que se evidencia a necessidade das organizações em se adequarem

II Simpósio Internacional de Inovação em Cadeias Produtivas do Agronegócio

Programa de Pós-Graduação em Administração e Campus Universitário de Vacaria -
Polo de Inovação Tecnológica Campos de Cima da Serra

26 e 27 de agosto

a essa nova ordem, surge, também, a necessidade de se ter trabalhadores mais comprometidos e envolvidos com os objetivos organizacionais (PIZOLOTTO, 2000; LACOMBE, 2000; MOITINHO, 2011).

Justifica-se, então, os investimentos realizados em qualidade de vida, através da satisfação das necessidades dos trabalhadores, em um modelo mais participativo de gestão (MOITINHO, 2011). Ribeiro (2010) demonstrou que os incentivos influenciam na média de comprometimento e que, quanto maior forem as recompensas percebidas, maior será o nível de comprometimento.

Fochesatto (2002) conclui que a maioria das pessoas de diferentes níveis, estratégico ou tático, concordam totalmente que procuram recompensas por seus esforços. No entanto, as pessoas procuram retornos que justifiquem seu tempo, energia e esforços que dedicam às empresas (LACOMBE, 2000).

2.2 Motivação

Para Maximiano (2000), Robbins (2002) e Milioni (2006), a motivação é algo que dá impulso para as pessoas, direcionando-as a buscar melhores resultados a fim de conseguir obter sua meta final. O primeiro a relacionar necessidades dos homens à motivação para o trabalho foi Maslow em 1954, em uma pirâmide teórica abrangente, que se fundamenta na premissa de que, embora trabalhem a fim de atender suas necessidades, as pessoas depois de satisfeitas não provocam motivação para novos esforços (PIZOLOTTO, 2000).

Pizolotto (2000) afirma que não se pode esquecer que fatores relativos ao clima organizacional, como por exemplo, os benefícios, o reconhecimento, colegas, chefias e outros têm um papel indireto no que se refere à motivação, e normalmente esses fatores são confundidos com motivação direta. Para Fochesatto (2002), motivação se divide em intrínseca e extrínseca, sendo que a motivação intrínseca como o processo de desenvolver uma atividade pelo prazer que essa atividade proporciona, ou seja, a recompensa está inerente a essa mesma atividade.

A função da motivação, é propiciar para as pessoas, um ambiente em que os objetivos estejam disponíveis, alinhados, percebidos, entendidos e aceitos, e que as pessoas satisfaçam de forma contínua suas necessidades individuais, dirigindo suas atividades e esforços em direção a esses objetivos (FOCHESATTO, 2002; GIL, 2001).

A motivação humana parte do interior de cada pessoa, porém pode ser estimulada por fatores que a rodeiam, pode ser fator trabalho, faculdade, esporte, etc. a percepção de estímulos e necessidades que cada um tem, varia de indivíduo para indivíduo, um impulso interno pode

II Simpósio Internacional de Inovação em Cadeias Produtivas do Agronegócio

Programa de Pós-Graduação em Administração e Campus Universitário de Vacaria -
Polo de Inovação Tecnológica Campos de Cima da Serra

26 e 27 de agosto

levar a um agir mais livre para conseguir os seus objetivos (MAXIMINIANO, 2000; GIL, 2001).

3 METODOLOGIA

A natureza dessa pesquisa é qualitativa e exploratória, segundo Flick (2009) a pesquisa qualitativa é de uma particular relevância ao estudo das relações sociais devido a pluralização das esferas de vida, que exige uma nova sensibilidade para o estudo empírico das questões. A pesquisa exploratória, para Severino (2008), busca levantar informações sobre um determinado objeto, delimitando assim o campo de pesquisa, explorando novas informações acerca do problema de pesquisa. Quanto aos meios, será uma pesquisa de campo, exploratória, na qual haverá a coleta de dados onde os fatos ocorreram, por meio de um estudo de caso único (GIL, 1999; YIN, 2001; SEVERINO, 2008).

No que se refere à amostra, será não probabilística por conveniência (MALHOTRA, 2012), devido à facilidade de acesso aos respondentes, sendo a população composta por todos os funcionários, incluindo gestores, de uma empresa prestadora de serviço no ramo de eletricidade, localizada na região norte do estado do Rio Grande do Sul. Neste contexto, a população consiste em 14 funcionários e 02 gestores.

A coleta dos dados pode ser classificada em dois grupos: i) dados primários; coletados pelo pesquisador, no ambiente em que se realiza o estudo, que são: as entrevistas, os questionários e a observação participante; ii) dados secundários, onde é possível trabalhar com dados já existentes em forma de arquivos, sendo, banco de dados da empresa, planilhas e relatórios da organização (ROESCH, 2007; SILVA, 2005; YIN, 2001).

O instrumento utilizado para a coleta de dados ocorreu pelas entrevistas individuais e semiestruturadas aplicadas aos 02 gestores (G1 e G2), bem como pela aplicação de questionários aos 14 funcionários da empresa, que segundo Malhotra (2012), é o método utilizado para obtenção de informações específicas, com perguntas fechadas.

Utilizou-se a entrevista semiestruturada, com um roteiro de 06 questões, as quais foram adaptadas de Pizolotto (2000) e obtidas para a posterior montagem do questionário, já o questionário utilizado na pesquisa possui 14 questões, adaptadas da pesquisa de Fochesatto (2002), possuindo uma escala *likert* de 5 pontos, sendo 1 discordo totalmente desta declaração; 2 Discordo desta declaração; 3 Não concordo nem discordo desta declaração; 4 Concordo com esta declaração; 5 Concordo totalmente com esta declaração.

II Simpósio Internacional de Inovação em Cadeias Produtivas do Agronegócio

Programa de Pós-Graduação em Administração e Campus Universitário de Vacaria -
Polo de Inovação Tecnológica Campos de Cima da Serra

26 e 27 de agosto

O roteiro das entrevistas individuais semiestruturadas, foi validado por um *expert* da área temática, antes de ser aplicado aos gestores, as entrevistas foram gravadas em áudio e posteriormente transcritas.

No que se refere à análise e interpretação dos dados, para as entrevistas individuais semiestruturadas utilizou-se a análise de conteúdo. Conforme Bardin (2004), a análise de conteúdo, que como em qualquer técnica de análise, os dados em si consistem apenas em dados brutos. De acordo com Flick (2009), a análise de conteúdo, além de usar a interpretação dos dados, desenvolve-se por técnicas mais ou menos refinadas. Neste contexto, utilizaram-se as categorias *a priori* fundamentadas no referencial teórico e nos objetivos do estudo que consiste em: benefícios oferecidos pela empresa; motivação dos funcionários; permanência dos colaboradores.

Para a análise dos questionários foi utilizado o *Excel*, bem como a análise estatística descritiva, que segundo Malhotra (2012) é uma forma de análise estatística que tem o objetivo de quantificar os dados coletados.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 Estudo de Caso

A organização terá sua identidade reservada, a qual será denominada de empresa Alfa. A fundação da Alfa ocorreu em agosto de 2011, com instalações na garagem da casa do pai de um dos sócios. Os recursos usados para compra de material e ferramentas foram economias dos sócios. Na abertura da empresa o objetivo era prestar suporte técnico de instalações elétricas e redes em pequenas obras e residências, para isso a empresa contava com 02 sócios e 02 funcionários, sendo que a função de um dos sócios seria a busca por novos clientes e negócios e do outro sócio seria a parte burocrática, como compra de mercadorias, financeiro, atendimento e recursos humanos e os funcionários eram um eletricista e um técnico em redes. Por aproximadamente 1 ano a empresa se manteve com essa estrutura, se classificando como micro empresa com faturamento abaixo de R\$ 360.000,00 no ano.

Em 2012, com uma experiência razoável e uma série de atestados técnicos conquistados com a execução de diversas obras de instalações elétricas, redes, infraestrutura e fibra óptica, a empresa possuía a estrutura necessária exigida para participar de uma nova modalidade de negócios, as licitações, para isso foi necessário uma série de adequações, mudando totalmente o foco da empresa que passa a trabalhar 99% com licitações, de âmbito Municipal, Estadual e Federal. A partir disso o número de funcionários aumentou, sendo que hoje a organização conta

II Simpósio Internacional de Inovação em Cadeias Produtivas do Agronegócio

Programa de Pós-Graduação em Administração e Campus Universitário de Vacaria -
Polo de Inovação Tecnológica Campos de Cima da Serra

26 e 27 de agosto

com 14 funcionários, 01 estagiária e 03 pessoas no administrativo gerencial, além de uma assessoria jurídica, tributária e contábil que auxilia nos quesitos burocráticos.

Os gestores da Alfa compartilharam dos mesmos anseios, de que a empresa seja um bom lugar para se trabalhar, de que as pessoas desejem trabalhar na organização, para isso desde o início se priorizou pagamento de salário em dia e que o salário fosse acima do piso salarial local regional. Consoante isso, o objetivo visava ter um diferencial atrativo e motivador para os trabalhadores, assim surgiu a ideia de dar algum incentivo a mais. Após um tempo de estudos e conversas com os funcionários a empresa começou a implantar alguns benefícios, mesmo com a empresa sendo de pequeno porte, vem ampliando esses incentivos e buscando manter as pessoas cada vez mais envolvidas e engajadas aos seus objetivos.

4.2 Benefícios ofertados

Os perfis dos gestores são semelhantes, com idade entre 36 e 40 anos, ambos com formação superior, sendo um Administrador de Empresas e o outro Engenheiro Eletricista, sexo masculino, casados, gerindo em conjunto tanto o operacional quanto o estratégico da empresa.

Conforme os gestores, os benefícios ofertados pela empresa são:

1) plano de saúde completo: é um plano de saúde ambulatorial com hospitalar e obstetrícia, contratado pela empresa que englobam consultas, exames, internações em quartos privativos ou UTI. Esse benefício é optativo ao funcionário e aos dependentes que desejarem colocar no plano, desde que seja esposa ou filhos, o plano custa aos funcionários em torno de 30% do que um plano contratado de forma particular com a mesma abrangência, sendo que além da empresa pagar 50% da mensalidade, ele custa menos por se tratar de um contrato empresarial.

2) plano de saúde ambulatorial: essa modalidade do plano de saúde é mais simples do que o completo, e tem um custo ainda menor ao funcionário, por menos de 50% do custo do completo e também tem a possibilidade de expandir aos familiares.

3) sacola econômica: a sacola econômica doada mensalmente aos funcionários engloba uma série de alimentos de qualidade da cesta básica, o custo da sacola é de aproximadamente R\$120,00 para a empresa e os itens nela foram alterados conforme sugestão dos próprios funcionários, que tem total liberdade para opinarem nas marcas de produtos e variedades.

4) transporte: a empresa disponibiliza veículos próprios para o transporte dos funcionários, que são buscados e levados em suas casas, facilitando o deslocamento, sendo que por muitas vezes eles viajam e precisam transportar volumes grandes de bagagens. Para esse transporte, a empresa não desconta nenhum valor dos funcionários.

II Simpósio Internacional de Inovação em Cadeias Produtivas do Agronegócio

Programa de Pós-Graduação em Administração e Campus Universitário de Vacaria -
Polo de Inovação Tecnológica Campos de Cima da Serra

26 e 27 de agosto

5) bônus de participação de resultados no final do ano: no final de ano é distribuído aos funcionários um valor monetário que gira em torno de uma folha do salário que o mesmo recebe. O valor é calculado sobre as metas alcançadas e só há desconto em caso de extravio de ferramentas ou prejuízos causados por algum tipo de imprudência.

6) adiantamento salarial: no dia 15 do mês o funcionário recebe um valor correspondente aos dias trabalhados do mês corrente.

7) gratificação por tempo de serviço: após 1 ano trabalhado na empresa o funcionário tem uma gratificação de R\$ 500,00, que é depositada junto com o salário, sem desconto de encargos.

8) empréstimo consignado por agência bancária: a empresa possui um contrato com uma agência bancária que possibilita ao funcionário captar empréstimo junto ao banco um valor monetário, para adquirir esse empréstimo o funcionário é submetido à uma análise de crédito, os juros são atrativos e o valor do parcelamento mensal não pode passar de 30% dos ganhos.

9) seguro de vida empresarial: a apólice de seguro contratada pela empresa é destinada à cobrir custos com funeral em caso de óbito e indenizar a família em caso de óbito tanto por morte natural, quanto acidental ou invalidez permanente ou temporária do funcionário, é um valor que varia dependendo do número de funcionários, mas a variação é de R\$ 40.000,00 até o prêmio máximo de R\$ 55.000,00.

(...) os benefícios que a empresa oferece, vão além de benefício propriamente dito, já que no nosso entendimento, demonstram preocupação para com o bem estar dos funcionários (...) (G1).

(...) com a saúde pública tão desestruturada, penso que o plano de saúde da uma certa segurança ao funcionário e a família, pois ao necessitar desse serviço o atendimento é de melhor qualidade(...) (G2).

Os funcionários têm idade de 25 a 40 anos, 64,28% são casados e tem filhos, todos de sexo masculino, a maioria, sendo 12 dos 14 entrevistados possui ensino superior completo, apenas 02 não concluíram o ensino fundamental.

Na primeira pergunta do questionário aplicado aos funcionários solicitava-se que enumerassem de 1 a 9 os benefícios que consideravam de maior importância, o resultado para esse questionamento foi que 78% dos entrevistados avaliaram como sendo o benefício de plano de saúde o mais importante, e em segundo lugar a sacola econômica.

Na segunda questão sobre a satisfação dos funcionários perante os benefícios oferecidos pela empresa, 64,3% dos funcionários afirmam estar totalmente satisfeito com os benefícios propostos pela empresa, enquanto 28,6% estão parcialmente satisfeitos. Esse resultado positivo

II Simpósio Internacional de Inovação em Cadeias Produtivas do Agronegócio

Programa de Pós-Graduação em Administração e Campus Universitário de Vacaria -
Polo de Inovação Tecnológica Campos de Cima da Serra

26 e 27 de agosto

na satisfação dos funcionários perante os benefícios ofertados pela empresa vem corroborar com Marras (2009) e Ribeiro (2010), que afirmam que os benefícios influenciam e aumentam a satisfação e o comprometimento dos funcionários nas empresas.

Das questões 3 a 5, é investigado o quanto os benefícios não financeiros, como plano de saúde, sacola econômica e transporte tornam a vida melhor no trabalho, demonstrando que 78,6% dos entrevistados concordam que o plano de saúde e a sacola econômica melhoram a qualidade de vida, já 14,3% dos entrevistados concordam parcialmente. Para o benefício de transporte, apenas 57,1% dos entrevistados acreditam ser um incentivo que torne melhor a vida no trabalho. Conforme Teixeira et al. (1999) o transporte é um benefício exigido por lei, assim para os funcionários não é tão motivador quanto os benefícios propostos sem obrigatoriedade pela empresa.

4.3 Motivação dos funcionários

Os gestores ressaltaram que é bem visível a motivação dos funcionários a cada novo benefício que a empresa consegue implantar. Em reuniões ou conversas informais é possível perceber que eles não tinham essas vantagens em outras empresas que trabalhavam, considerando assim a empresa como um lugar melhor para se trabalhar. Essas comparações são feitas com frequência pelos funcionários, não só em função benefícios ofertados, mas também do próprio clima organizacional.

A questão 6 investiga se os funcionários se sentem motivados em seu trabalho, ilustra a motivação na amostra coletada, onde 50% se sentem totalmente motivados no trabalho, 42,9% dos respondentes estão parcialmente motivados no trabalho, e nenhum dos entrevistados respondeu não estar motivado. Esse resultado demonstra que os benefícios estão tendo o resultado desejado pelos gestores na estratégia da empresa e vem de acordo com a afirmação de Moitinho (2011), que declara que os benefícios são uma estratégia intencional utilizada para vencer a desmotivação dos funcionários, principalmente frente ao mercado concorrente.

A questão 7 investiga se ao executar o trabalho os funcionários não percebem as horas passarem, onde 50% dos respondentes concordaram totalmente com essa afirmação, enquanto 28,6 concordaram parcialmente, o que demonstra o quanto estão envolvidos com suas atividades e isso resulta em maior qualidade na execução dos serviços, corroborando com Fochesatto (2002), que evidencia que os funcionários gostam do que fazem ou podem estar sobrecarregados, não percebendo as horas passarem.

Na questão 8, o funcionário é indagado se faz além do que lhe é solicitado em seu trabalho, 42,9% dos respondentes acreditam fazer algo além do solicitado, onde apenas 7,1% diz

II Simpósio Internacional de Inovação em Cadeias Produtivas do Agronegócio

Programa de Pós-Graduação em Administração e Campus Universitário de Vacaria -
Polo de Inovação Tecnológica Campos de Cima da Serra

26 e 27 de agosto

não fazer nada além do solicitado, esse resultado demonstra o envolvimento e comprometimento da maioria dos funcionários com o objetivo da empresa.

No que tange a questão 9, onde é investigado se os funcionários sofrem de crises de desânimo no trabalho. O resultado aparece muito semelhante com a questão 8, apenas 7,1% dos entrevistados acreditam ter crise de desânimo no trabalho, o que demonstra um bom grau de motivação no trabalho, sendo que 42,9% não sofrem em momento algum desânimo no trabalho e 21,4% sente desânimo esporadicamente.

Quando investigado se os funcionários esperam mais do que recompensa financeira de sua empresa, 57,1% concordam totalmente e 35,7% concordam parcialmente, nenhum dos funcionários discordou dessa afirmação, deixando claro que as pessoas buscam mais do que salário. Neste cenário, os benefícios podem ser usados como motivação para atender essas expectativas, o que está de acordo com Maximiano (2000), Robbins (2002) e Milioni (2006), pois a motivação é algo que dá impulso para as pessoas, direcionando-as a buscar melhores resultados a fim de conseguir obter sua meta final.

Nesse contexto, percebe-se claramente a afirmação de Fochesatto (2002), visto que é possível motivar as pessoas, atendendo suas expectativas, em pequenas empresas onde o relacionamento é direto, a troca de informação mais fácil. Esta situação é realizada na empresa investigada, onde os funcionários opinam e sugerem benefícios que atendam diretamente suas necessidades, o que facilita o processo entre satisfazer as necessidades principais das pessoas, tornando-as desta maneira mais motivadas.

Um fator que na visão dos gestores demonstra que os funcionários estão mais motivados e mais produtivos é a redução notável da assiduidade e absenteísmo, os funcionários demonstram estar mais envolvidos e comprometidos com os compromissos assumidos pela empresa para com os clientes, o que corrobora com a afirmação de Fochesatto (2002), pois a função da motivação, é propiciar para as pessoas, um ambiente em que os objetivos estejam disponíveis, alinhados, percebidos, entendidos e aceitos, e que as pessoas satisfaçam de forma contínua suas necessidades individuais, dirigindo suas atividades e esforços em direção a esses objetivos.

(...) a percepção é muito sutil, porém eventualmente em reuniões e/ou através de conversas os funcionários ressaltam os benefícios e comparam com outros lugares que já trabalharam e não ofereciam tais benefícios (...) (G1).

(...) neste momento não temos nenhum benefício condicionado a assiduidade ou absenteísmo, de qualquer forma o corpo de trabalho atual tem sido bastante estável (...) (G2).

II Simpósio Internacional de Inovação em Cadeias Produtivas do Agronegócio

Programa de Pós-Graduação em Administração e Campus Universitário de Vacaria -
Polo de Inovação Tecnológica Campos de Cima da Serra

26 e 27 de agosto

No último ano de 2015 praticamente não houve faltas injustificadas e também não houveram pedidos de demissão, que eram frequentes em períodos anteriores. Os benefícios propostos recentemente pela empresa podem não ser os únicos responsáveis por problemas antes existentes, e agora não mais percebidos pela empresa como a assiduidade, absenteísmo e rotatividade, mas os gestores acreditam que é um dos fatores que mais pesou para essa melhoria importante e percebida pela administração.

4.4 Permanência dos funcionários

Quanto a manutenção dos bons trabalhadores na empresa, por mais que se trate de uma jovem empresa no mercado, com pouco mais de quatro anos de existência, existem funcionários com dois a três anos de permanência na empresa, o que pode ser considerado com um índice de permanência alta, pois como profissionais qualificados, mesmo recebendo propostas de outras empresas concorrentes, optaram por permanecer no emprego atual, o que vem a corroborar com Moitinho (2011), que acredita nas estratégias utilizada para vencer a desmotivação dos funcionários, principalmente frente ao mercado concorrente.

(...) os benefícios influenciam na permanência dos empregados, todavia, são diretamente proporcionais à quantidade de benefícios oferecidos(...) (G2).

(...) na minha opinião os mesmos podem influenciar se as condições de salário forem muito parecidas, ou seja, havendo uma proposta significativa de um salário maior, é possível que muitos benefícios não são levados em consideração, pelo sentimento de imediatismo do funcionário(...) (G1).

Não existe um estudo pela empresa em implantar novos benefícios, sendo que o último a ser implantado foi o plano de saúde, que foi bastante solicitado pelos funcionários. No momento, não há solicitação pela parte dos mesmos, mas a empresa acredita que em um curto espaço de tempo terá de pensar em algo para manter essa motivação, ou seja, novos benefícios que sejam percebidos pelos funcionários e sem alto custo para a empresa, o que vem de encontro com Abboud (1996) e Lacombe (2011).

Neste contexto, é dessa forma que os benefícios são avaliados pelos gestores, um investimento menor do que um aumento de salário e algo palpável, que auxilia na melhoria da qualidade de vida dos funcionários e de suas famílias (LACOMBE, 2000; PISOLOTTO, 2000; MOITINHO, 2011).

Na questão 14, os funcionários são indagados se os benefícios propostos pela empresa ajudam a manter os bons funcionários, enquanto apenas 7,1% das pessoas acreditam que os benefícios não influenciam na permanência dos bons trabalhadores, 57,1% acreditam

II Simpósio Internacional de Inovação em Cadeias Produtivas do Agronegócio

Programa de Pós-Graduação em Administração e Campus Universitário de Vacaria -
Polo de Inovação Tecnológica Campos de Cima da Serra

26 e 27 de agosto

parcialmente nessa afirmação, e 21,4% concordam totalmente com essa retenção de bons talentos na empresa através dos benefícios propostos.

A questão 15 questiona os funcionários sobre a permanência deles na empresa estar ligada aos benefícios que recebem, o resultado dessa investigação ficou dividido, enquanto 28,6% discordam totalmente, 21,4% concordam totalmente, e 35,7% concordam com alguma restrição. Dessa forma, fica demonstrado que os benefícios propostos não são suficientes para manter os funcionários, talvez por não serem tão expressivos. Essa permanência de pessoas através de benefícios pode ser mais facilmente percebida em empresas com grandes ofertas de benefícios.

Já na questão 16, investiga se os funcionários acreditam que por ser uma pequena empresa os benefícios propostos são um diferencial para sua permanência, apenas 7,1% discordam, enquanto 42,9% dos funcionários concordando completamente, e o mesmo percentual concorda parcialmente, o que vem a demonstrar que na condição de pequena empresa existe sim um diferencial para a permanência das pessoas, que os benefícios são percebidos pelos funcionários como um esforço da parte da empresa para com eles.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Através desta pesquisa, é possível detectar pontos relevantes na compreensão dos benefícios como forma de motivação e retenção das pessoas e as limitações existentes em pequenas empresas para realizar estudos e investimentos necessários nessa área.

Destaca-se como ponto positivo e favorável, a proximidade dos gestores dessa pequena empresa com o operacional, podendo ser percebido a evolução de qualquer tipo de implantação de incentivo, os gestores percebem se os funcionários se encontram motivados, se estão mais produtivos e a intenção de permanência, assim como é possível detectar as necessidades dos funcionários. Desse modo, é possível ser assertivo nas decisões envolvendo incentivos, atingindo os objetivos da empresa.

Os benefícios ofertados pela empresa ajudam a manter a satisfação das necessidades fisiológicas e de segurança, essas necessidades foram discutidas com os gestores e funcionários da empresa, resultando em uma alta satisfação pelos benefícios recebidos e como consequência dessa satisfação há o reconhecimento pelos funcionários para com os esforços realizados pela empresa. O que resulta em maior esforço da parte das pessoas para dar um retorno para a empresa, aumentando a produtividade e diminuindo o absenteísmo, mesmo sem ter um benefício atrelado a esses resultados.

II Simpósio Internacional de Inovação em Cadeias Produtivas do Agronegócio

Programa de Pós-Graduação em Administração e Campus Universitário de Vacaria -
Polo de Inovação Tecnológica Campos de Cima da Serra

26 e 27 de agosto

Ressalta-se um alto envolvimento dos funcionários para com a empresa, onde a maioria se encontra motivada e engajada para o cumprimento das atividades propostas, no entanto a intenção de permanência, em virtude dos benefícios, tem uma opinião dividida, sendo que grande parte não relaciona sua permanência direta na empresa com os benefícios recebidos. Contudo, se analisando paralelamente essa situação, quando as pessoas se encontram satisfeitas e motivadas no trabalho dificilmente irão buscar outro emprego, porém se tiverem a oferta de trabalho com remunerações mais vantajosas, não irão se prender ao emprego atual somente pelos benefícios, mas eles pesam na decisão.

Um limitador para essa pesquisa trata-se do fato de apenas uma empresa ser objeto da pesquisa, não ficando claro se outros fatores como o tipo de atividade realizada e o clima da organização podem influenciar os resultados.

Para novas pesquisas, sugere-se a aplicação em outras pequenas empresas que tenham benefícios e atuam em outras áreas, observando se os resultados se assemelhariam a empresa estudada. Esse achado pode ser de interesse para outras pequenas empresas, que tem interesses em motivar os funcionários, tornando-os mais envolvidos e comprometidos com a organização. No ambiente acadêmico torna-se relevante essa pesquisa pelo fato de ter poucos estudos detalhados em setores de pequenas empresas, pela dificuldade em reunir informações necessárias, sendo que na maioria dessas empresas os setores não são bem definidos e detalhados.

Referências

- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 3. ed. Lisboa: Edições 70, 2004.
- FLICK, U. **Introdução á pesquisa qualitativa**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.
- FOCHESATTO, S. A. **Os planos de incentivos e recompensas como fatores de motivação: estudos de caso nas duas maiores empresas do ramo metal-mecânico de Caxias do Sul**. Porto Alegre: UFRGS, 2002. 136 p. Dissertação (Mestrado). Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2002.
- FREITAS, A. P.; PEREIRA, J. A. **Proposta de aplicabilidade da gestão por competências em micro e pequenas empresas: um estudo no comércio do município de São Pedro do Ivaí – PR**. Cead & Ciestec: Ciclo de estudos em Administração & Ciclo de estudos tecnológicos, Jandiáia do Sul. 2012.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- GIL, A. C. **Gestão de pessoas: Enfoque nos papéis profissionais**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- KOHN, A. Por que os planos de incentivo não funcionam. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 6, p. 12-19. São Paulo, 1995.
- LACOMBE, B. M. B. A cultura organizacional e as novas relações de trabalho: subsídios para análise do caso brasileiro. Encontro de estudos organizacionais da associação nacional dos programas de pós-graduação em administração, 2000. **Anais...**

II Simpósio Internacional de Inovação em Cadeias Produtivas do Agronegócio

Programa de Pós-Graduação em Administração e Campus Universitário de Vacaria -
Polo de Inovação Tecnológica Campos de Cima da Serra

26 e 27 de agosto

- LEAL JUNIOR, I. C. L.; SILVA, A. J. C. da. **A implementação do sistema de benefícios nas organizações como fator de desenvolvimento empresarial consistente: um panorama da região sul fluminense.** Disponível em:
<http://www.aedb.br/seget/artigos06/554_Beneficios%20Espontaneos%20Seget.pdf>. Acesso em: 19 abril 2015.
- LONGENECKER, J. G.; MOORE, C. W.; PETTY, W.; PALICH, L. E. **Administração de pequenas empresas.** São Paulo: Cengage Learning, 2011.
- MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada.** 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.
- MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração: da revolução urbana a revolução digital.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- MOITINHO, G. C. Remuneração, benefícios e a retenção de talentos nas organizações. **Faciplac: Revista Digital de Administração**, Gama, DF, v. 1, n. 1, 2011.
- PIZOLOTTO, M. F. Políticas de Benefícios Sociais em Empresas do Setor Metal-mecânico do Rio Grande do Sul. Dissertação (Mestrado). Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de administração. Porto Alegre, 2000.
- RIBEIRO, A. L. **Gestão de Pessoas.** São Paulo: Saraiva, 2006.
- RIBEIRO, J. A.; BASTOS, A. V. B. Comprometimento e justiça organizacional: um estudo de suas relações com recompensas assimétricas. **Psicologia: ciência e profissão**, v. 30, n. 1, p. 4-21, 2010.
- ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágios e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso.** 3. ed. São Paulo: Atlas S.A, 2007.
- SEBRAE. Participação das Micro e Pequenas Empresas na Economia Brasileira – Brasília: SGAS, 2014. Disponível em:
<<http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Estudos%20e%20Pesquisas/Participacao%20das%20micro%20e%20pequenas%20empresas.pdf>>. Acesso em: 13 mar. 2015
- SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico.** 23. ed. São Paulo: Cortez, 2007.
- SILVA, M. A. F da. **Métodos e técnicas de pesquisa.** 2. ed. Curitiba: Ibpx, 2005.
- YIN, R. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 2. ed. Porto Alegre: Bookman. 2001.