

O PAPEL DOS BENEFÍCIOS E INCENTIVOS NA SATISFAÇÃO DO COLABORADOR E NAS ESTRATÉGIAS DAS EMPRESAS

Antonio Bispo dos Santos Junior¹
Bruno Gomes dos Santos²
Camila Nunes de Souza Ferreira³
Mayara Santos Oliveira⁴
Romário Vieira Souza⁵
Maria Balbina de Carvalho Menezes⁶

Administração



ISSN IMPRESSO 1980-1785
ISSN ELETRÔNICO 2316-3143

RESUMO

O papel dos benefícios e incentivos na satisfação do colaborador e nas estratégias das empresas, tema deste artigo, apresentado por meio do estudo de pesquisas bibliográficas, buscou retratar o trabalho em sua metamorfose, os benefícios e incentivos como política estratégica da empresa e a satisfação do trabalhador, e respondendo as seguintes perguntas: Qual o olhar das empresas para as novas formas de trabalho na chamada era do conhecimento? Como a política de Incentivos e Benefícios vem sendo discutida e desenvolvida pelas empresas, considerando as exigências postas atualmente pelos novos processos produtivos? Será que os benefícios e incentivos conseguem gerar satisfação nos colaboradores? Como ocorre a relação de ganhos para trabalhador e empresa com o desenvolvimento da política de benefícios e incentivos? Os resultados da pesquisa indicam que há uma grande conexão entre os três focos da pesquisa, que a evolução do trabalho é consequência da evolução do mundo competitivo, e que os benefícios e incentivos foi gerado por meio desses avanços, com objetivo de alinhar os interesses dos empregados a necessidades apresentadas e para cobrir a demanda das estratégias, a fim de que uma organização tenha capacidade de competição necessária para sobreviver no mundo atual, e ao mesmo tempo satisfazer o empregado e o empregador.

PALAVRAS-CHAVE

Benefícios. Competição. Evolução. Incentivos. Satisfação.

The role of incentives and benefits in employee satisfaction, as well as company strategies is the theme of this article, presented through the study of bibliographic searches, which sought to portray metamorphosis of work, those benefits and incentives as a company's strategy and worker satisfaction, and answering the following questions: What the vision of companies for new ways of working in this knowledge era? As the policy of incentives and benefits has been discussed and developed by companies currently considering the demands made by the new productive processes? Do the benefits and incentives can generate satisfaction in its collaborators? How happens the ratio of earnings to the worker and the company with the development of policy benefits and incentives? The search results indicate that there is a great connection between the three focuses of research, and that the progress of work is a consequence of the evolution of the competitive world, and that the benefits and incentives was generated through these advances, in order to align the employees' interests to the employees' needs presented to cover the demand of strategies to ensure that an organization has the capacity for competition to survive in today's world, and at the same time meet the employee and employer.

KEYWORDS

Benefits. Competition. Evolution. Incentives. Satisfaction.

1 INTRODUÇÃO

O presente artigo de Revisão de Literatura traz uma discussão acerca da categoria trabalho no contexto da modernidade empresarial e os benefícios e incentivos como uma estratégia da empresa para atração e manutenção de talentos, visto que a diversidade de tecnologias e as exigências de um mercado cada vez mais liberal e competitivo vêm exigindo um colaborador mais integrado e comprometido com a estratégia da empresa.

Embora seja essa uma realidade global, em se tratando do Brasil, é pertinente considerar que dado o modo como o capitalismo se inseriu na sociedade brasileira – de forma tardia, a prática do escravismo como modelo oficial de trabalho para algumas categorias de trabalhadores, acrescido do protecionismo do mercado interno, até meados de 1980, é perceptível que para algumas empresas não é muito relevante investir políticas de valorização de pessoas.

Algumas questões orientam a discussão, entre elas pode-se citar a categoria trabalho em sua metamorfose, os benefícios e incentivos como política estratégica da empresa e a satisfação do trabalhador discutida na abordagem multifuncional. Mas, essa não é uma realidade das empresas que operam com foco na missão, visão e planejamento na perspectiva da sustentabilidade no mercado.

Uma a ser realidade observada é a do papel dos recursos humanos, enquanto gerência responsável, entre outras práticas, pela busca de talentos. Nesse cenário o RH, busca cada vez mais oferecer um cardápio de benefícios e incentivos para atrair os melhores talentos, uma vez que as empresas de visão empreendedora estão aprendendo que precisam ter um novo olhar para seu capital humano. Outro ponto polêmico refere-se a como envolver os colaboradores na estratégia e no espírito competitivo das empresas, pois se sabe que o desempenho organizacional é dependente do desempenho humano e esse por sua vez, também, se relaciona a fatores ligados à satisfação, sejam eles de natureza emocional, cultural, relacional, salarial e tantos outros.

Não é intenção deste artigo ampliar a discussão da satisfação para fatores de natureza relacional, cultural, aqui tão somente será estabelecido um diálogo no que concerne a satisfação com os fatores ligados aos benefícios e incentivos. Também é preocupação da equipe poder apresentar, numa tentativa mais próxima da realidade das empresas, os ganhos para a empresa e para o colaborador que oferece a política de benefícios e incentivos.

Dentro desse contexto, questiona-se: Qual o olhar das empresas para as novas formas de trabalho na chamada era do conhecimento? Como a política de Incentivos e Benefícios vem sendo discutida e desenvolvida pelas empresas, considerando as exigências postas atualmente pelos novos processos produtivos? Será que os benefícios e incentivos conseguem gerar satisfação nos colaboradores? Como ocorre a relação de ganhos para trabalhador e empresa com o desenvolvimento da política de benefícios e incentivos?

Nesse sentido, o presente artigo tem como objetivos: a) identificar mediante a literatura visitada, a relação entre Trabalho, Benefícios e Incentivos e a Satisfação do colaborador; b) Verificar a natureza dos benefícios e incentivos mais recorrentes utilizado pelas empresa; c) relacionar satisfação dos colaboradores a desempenho humanos; d) identificar os ganhos propiciados pelos benefícios e incentivos para colaborador e empresa.

Justifica-se o artigo, considerando a necessidade de compreensão da relação trabalho e valorização de pessoas. Essa é uma proposta discutida no ambiente acadêmico e embora se saiba que tecnologias demandam profissionais com competências, habilidade e atitude, essa ainda não é uma realidade prevalente nas empresas. Sabe-se, também, que investigar além de ser a melhor proposta de aprendizagem leva a construção de novos saberes que não devem permanecer apenas no conhecimento das conclusões, mas, na construção de novos conceitos.

A ideia de investigar sobre Benefícios e Incentivos pareceu boa, na medida em que os planos de cargos e salários fechados já começam a não dar conta da realidade de empresas que buscam novos segmentos de mercado, assim como se sustentarem nos atuais. A contribuição para os autores é visível nas novas concepções formadas sobre esse assunto e temas transversais e para Universidade que alimenta a produção científica de seus alunos por meio da publicação.

Os procedimentos metodológicos foram à coleta de informações, por meio de pesquisas bibliográficas, e o relacionamento de diferentes ideologias sobre o assunto, e realizando a conexão necessária para o desenvolvimento.

2 REVISÃO DE LITERATURA

Esta etapa representa o desenvolvimento teórico da pesquisa. São apresentadas ou comparadas as ideias sobre o tema dos autores escolhidos. Oliveira (2001) ressalta que a revisão de literatura não é uma simples transcrição de pequenos trechos de livros e material científico da Internet, mas uma discussão sobre as ideias, fundamentos, problemas etc. de vários autores, devidamente examinados, combinados e criticados.

Historicamente, o trabalho passou por diversas transformações em sua forma, tanto no modo de realizá-lo, quanto na maneira de pensar sobre ele. Temáticas como globalização, flexibilização, competitividade e novas formas de organização do trabalho têm sido destacadas nas análises daqueles que atuam nas organizações ou as estudam. Nesta fase da dita terceira

34 | Revolução Industrial, as pessoas que atuam nas organizações passam a ser fonte de interesse: conforme assinalam alguns autores, são os colaboradores que possibilitam a vantagem competitiva nas organizações e faz-se necessária a implementação de ações que propiciem não só qualificação, mas a satisfação e o comprometimento.

As inovações tecnológicas e organizacionais proporcionaram importantes modificações no mundo do trabalho, seja na produção, seja na sociedade como um todo, com repercussões que demonstraram ser muito profundas tanto na motivação dos indivíduos, como na própria sustentabilidade das organizações. Posto o contexto, percebe-se já não dá para as empresas tratarem da questão da valorização, na era da informação, atreladas à política salarial, há que se pensar no equilíbrio de necessidades que representam o antagonismo capital trabalho. É nessa seara, que se dá a relevância da proposta dos benefícios e incentivos para os colaboradores.

Entender a política de benefícios e incentivos, no contexto de transformação do trabalho e de modernização administrativa empresarial, remete a uma compreensão de como essas políticas afetam o comportamento organizacional na perspectiva do colaborador e como a empresa pode agregar para suas metas os resultados oriundos desse processo. Visitando a literatura foi possível desenvolver um diálogo junto a estudiosos que fazem pesquisa nessa área, o que norteou a identificação de alguns conceitos merecedores da atenção, na tentativa de entender a relação benefício e incentivos na satisfação do colaborador e no alcance de metas organizacionais.

Há uma discussão pautada em uma afirmativa que a remuneração em si não tem se revelado causadora da satisfação do colaborador nas empresas, principalmente quando essa política é funcional. As remunerações fixas não causam mais o impacto necessário para que as organizações alcancem o grau de competitividade suficiente para a sobrevivência no atual mundo dos negócios, e é preciso incentivá-las para alcançarem os resultados desejados para a sobrevivência da organização.

Ainda pontua-se que uma das maneiras de valorizar os colaboradores é oferecer-lhes benefícios e serviços que, se a organização não o fizesse, teriam de ser comprados no mercado com o salário recebido, se constituindo os mesmos em benefícios e incentivos os quais são formas indiretas da compensação total (CHIAVENATO, 2004).

Os programas de benefícios e incentivos interferem diretamente no comportamento organizacional dos colaboradores, dentre os fatores que são afetados por essa política da Administração de Recursos Humanos (ARH) estão o comprometimento, a satisfação e a motivação, fatores que irão afetar nos resultados desejados pela organização.

O que pode ser observado, no atual contexto mercadológico, é que as empresas estão aprimorando os benefícios espontâneos e os incentivos como forma de atração dos talentos requisitados para as atividades que não se reduzem ao campo operacional, onde se pode inferir que as tecnologias com seus novos processos exigem colaboradores não só mais competentes, mas, satisfeitos e comprometidos.

Reafirmando essa linha de raciocínio peculiar a modernidade do século XXI, Chiavenato (2010, p. 349), registra que "a prática gradativamente maior desse sistema explica a pouca agressividade das políticas salariais".

A satisfação no trabalho, tomando como parâmetro o atendimento das necessidades dos colaboradores, variou ao longo do tempo e, inicialmente, estava ligado à questão da fadiga e

do salário e suas possíveis interferências na produtividade. Com a complexidade dos processos produtivos, passou-se a perceber que a satisfação era muito mais determinada pelas relações sociais, pelos benefícios e incentivos do que puramente pela recompensa salarial.

As definições de satisfação no trabalho dividem-se em duas abordagens – a unidimensional e a multidimensional ou multifatorial. Na abordagem unidimensional, a atitude do empregado é diante do trabalho como um todo, tendo-se a satisfação global. Na abordagem multifatorial, o trabalhador expressa seu sentimento em relação ao trabalho e diversos aspectos a ele relacionados (facetas). Dentre os aspectos mais mencionados estão: salário, colegas, supervisão, oportunidades para promoção, benefícios, condições de trabalho, natureza do trabalho, progresso na carreira, estabilidade no trabalho (TAMAYO, 2000; SPECTOR, 2010). Neste artigo, a ênfase será dada a satisfação na abordagem multifuncional.

3 TRABALHO NA CONTEMPORANIEDADE

As formas de trabalho vêm se desenvolvendo cada vez mais com o passar do tempo, novos métodos estão sendo desenvolvidos para que os trabalhadores tenham maior facilidade ao manusear os mecanismos usados nas empresas. Essa evolução no trabalho decorre dos investimentos que as empresas estão colocando em prática, sendo que visando os lucros futuros que a mesma irá adquirir, pois todo o processo de desenvolvimento de qualquer empresa está ligado diretamente à forma a qual os empregados irão apresentar um desempenho articulado à estratégia empresarial. Sobre a questão Stork e Echevarría (2001, p. 267), “[...] [o] trabalho é a mais importante fonte de riqueza do homem, em sua origem é o brotar inédito da inteligência”.

O tempo efetivo de trabalho, também, evoluiu junto com as novas normas que se eram exigidas em trabalho. Foram desenvolvidos horários mais flexíveis que trariam benefícios para empresa como para os funcionários. Para a empresa esses benefícios irão acontecer com algum tempo depois, pois com a satisfação dos funcionários ocasionara em uma maior produção.

Ainda que os bens e serviços prestados pelos funcionários sejam de total satisfação da empresa, de certa forma são subordinados a delimitações exigidas, e assim tomando-se limitada a produção. Segundo Oliveira (1995, p. 6) “[...] [o] trabalho fica então subordinado a determinadas formas sociais historicamente limitadas e a correspondentes organizações técnicas, o que caracteriza o chamado modo de produção”.

Com o início do desenvolvimento do trabalho, traz como problema a dificuldade na adaptação dos funcionários, que inevitavelmente traz com isso a necessidade de novos funcionários que possam responder as necessidades da empresa e assim substituir aqueles funcionários que não conseguem acompanhar o desenvolvimento da empresa. Sendo que essa “substituição” de funcionários só irá acontecer em uma ultima ocasião, pois é prejudicial tanto para a empresa quanto para a região onde ela está localizada. Diz Antunes (1953, p. 47) “[...] [o] mais brutal resultado dessas transformações é a expansão, sem precedentes na era moderna, do desemprego estrutural, que atinge o mundo em escala global”.

Interpretar a mudança que ocorre no modelo de trabalho no decorrer do tempo é uma reflexão necessária a ser realizada para a compreensão da evolução dos benefícios e incentivos nas empresas. Na década de 1980, nos países de capitalismo avançado ocorreram transformações significativas no modelo de trabalho. Segundo Antunes (2010, p. 23) “Foram tão intensas as modificações, que se pode mesmo afirmar que a classe-que-vive-do-trabalho sofreu a mais aguda crise deste século”, com isso, perceber que o mundo do trabalho não é constante e sim

36 | vive em modificação todo tempo, e as formas de benefícios e incentivos também seguem a mudança que ocorre nas empresas, porque está interligada no processo operacional e organizacional.

Nos anos 1980 foi um período em que ocorreu um grande salto tecnológico, a automação, a robótica, entre outros pontos importantes que envolvem a constante evolução da humanidade, demonstraram que a mudança é um fator que transforma o meio, envolvendo o modelo de trabalho nesse contexto. Esses pontos são inseridos nas relações de trabalho e na produção de capital mudando a estrutura de uma sociedade industrial.

Com essas mudanças percebemos que a forma de gestão passou por mudanças entre os anos e com isso a forma que os trabalhadores começaram a perceber os benefícios e os incentivos nas empresas geram modificações significantes na vida deles.

Com a prática da evolução do modelo de trabalho e a mudança na gestão, os empregados de empresas começaram a escolher aquelas que demonstravam serem mais interessadas com o bem estar deles, e que os levasse a criar carreira dentro da empresa, e para isso, tinha que ter atrativos que não geraria a desmotivação, conseguindo reter trabalhadores qualificados na empresa.

Os benefícios sabem-se, de acordo com a literatura revisada, surgiram, em parte, como conscientização da responsabilidade social das organizações e principalmente pela organização da classe trabalhadora. Os funcionários exigiam cada vez mais aumento de benefícios para a realização do trabalho, isso envolvendo a motivação dos funcionários.

A qualidade de vida dos colaboradores é um dos pontos que os benefícios interferem, isso faz a diferença na escolha do local de trabalho, na motivação dos empregados, como as pessoas percebem a empresa. A evolução gerou um avanço no processo de gestão de benefícios, com resultados positivos para o trabalhador e para a imagem da empresa interna e externamente.

Com o início do desenvolvimento do trabalho, traz como problema a dificuldade na adaptação dos funcionários, que inevitavelmente traz com isso a necessidade de novos funcionários que possam responder as necessidades da empresa e assim substituir aqueles funcionários que não conseguem acompanhar o seu desenvolvimento. Sendo que essa "substituição" de funcionários só irá acontecer em uma última ocasião, pois é prejudicial tanto para a empresa quanto para a região onde ela está localizada. Diz Antunes (1953, p. 47) "O mais brutal resultado dessas transformações é a expansão, sem precedentes na era moderna, do *desemprego estrutural*, que atinge o mundo em escala global".

Com a evolução das formas de trabalho, seria indiscutível persistir com as formas de remuneração que era inserida para os empregados que estavam em fase de desenvolvimento junto com a empresa. Novas formas de remuneração foram estudadas e postas em prática para que conseguissem suprir as necessidades que os empregados teriam. Com isso as dificuldades foram aumentando para os gestores de Recursos Humanos que tiveram que lidar com várias mudanças no cenário empresarial constantemente. Dessa forma, posta as ideias dos diversos autores, a evolução tem vários efeitos e que afeta a vida de muitas pessoas, tanto de empregados como das comunidades que envolvem as empresas e da própria empresa.

Combinar estratégias para satisfazer empresa e empregado se torna uma proposta possível, mas complicada, visto que são muitas mudanças em gestão em um curto tempo, com as

modificações que aconteceram nesse período entre os anos 1980 e a atualidade, século XXI, os setores de Recursos Humanos desenvolveram maneiras de compreender os empregados em suas necessidades para que os mesmos se sentissem motivados, agregar valor para a empresa e compreender que o aumento da produção e do lucro é gerado também pelos benefícios oferecidos.

3.1 BENEFÍCIOS E INCENTIVOS

O perfil que as organizações procuram nos colaboradores vem sempre sendo modificado, visto que esses perfis tendem a suprir as demandas necessárias para tornar estas organizações cada vez mais competitivas. Sobre a questão, Bateman e Snell (2006, p. 12) registram que “para sobreviver e vencer, é preciso conseguir uma vantagem sobre a concorrência e lucrar com isso [...] e que os fatores fundamentais do sucesso são a inovação, a qualidade, a velocidade e a competitividade em custos”. Esses são os quatro fatores fundamentais que, segundo os autores, uma empresa deve ter para não ficar obsoleta no ambiente competitivo, caso contrário, independentemente da situação onde se encontra, em certo momento a empresa não teria mais capacidade de suportar a pressão e iria à falência.

Assim, também para Michael A. Hitt e outros autores (2008, p. 6) “[...] [os] gerentes têm de adotar uma nova mentalidade que valorize a flexibilidade, velocidade, inovação, integração e os desafios que surgem como resultado das constantes mudanças”. Essa ideologia complementa a de Bateman e Snell, e ambos falam sobre os principais indicadores que as organizações devem seguir para adquirirem o potencial de competição no novo cenário mundial.

Tem-se observado, também, que há uma grande conexão entre dois grandes focos, e que um é consequência do outro. Está a se falar de tecnologia de informação e gestão do conhecimento, a tecnologia como sempre avançando e fortalecendo a era da informação. É visível que ocorreram mudanças drásticas na tecnologia de informação que na visão de Michael A. Hitt e outros autores (2008, p. 10) um resultado importante dessas mudanças “é a capacidade de acessar e utilizar eficaz e eficientemente as informações se tornou uma fonte significativa de vantagem competitiva em praticamente todas as indústrias”. A tecnologia acelerou o processo de competitividade entre organizações, assim também como contribuiu para o processo de globalização, e conseqüentemente elevou-se a demanda por inovação, já que as empresas necessitavam de processos diferentes aos processos da concorrência para obter seus objetivos, sempre procurando obter a vantagem competitiva.

3.1.1 Papel e Importância dos Benefícios e Incentivos.

Para que a organização consiga atender todas as demandas impostas pelo mercado mundial, discutidas anteriormente, há que se perceber a necessidade de colaboradores não só capacitados, mas, também, motivados e cada vez mais comprometidos com os interesses da empresa. Não se pode esquecer que com o alto nível de competição é fundamental cada vez mais o poder da inovação na maioria ou em todos os colaboradores. Para isso as organizações estão cada vez mais utilizando os benefícios e incentivos como uma ferramenta importante na busca de alinhar os interesses dos funcionários com os interesses medianos ou gerais das empresas, para que facilite tanto a vida do empregado quanto da organização.

A partir dos anos 1980, as empresas principalmente as americanas e européias deixaram de lado a remuneração fixa e apostaram alto em uma tendência que está ganhando cada vez mais espaço onde seria remunerar as pessoas pelos resultados alcançados.

Explica Chiavenato (2004, p. 288): “não basta remunerar as pessoas pelo seu tempo dedicado à organização, isso é necessário mas insuficiente”. Pontua ainda o autor que a remuneração fixa criada na no século XX era somente para compensar o trabalho rotineiro e repetitivo existente, pois a época era de estabilidade e permanência, mas, atualmente, esse tipo de compensação não tem poder de motivação nem a capacidade de alinhar os funcionários com os interesses estratégicos da empresa, e muito menos a capacidade de aumentar o comprometimento com a organização (CHIAVENATO 2004).

Entendendo os programas de benefícios, na perspectiva da remuneração, Flannery e outros autores (1997), citado por Fochesatto Sidnei (2002, p. 37) afirmam que “os programas de benefícios não apenas custam mais e tem um papel cada vez mais importante na organização atual, mas os serviços que oferecem também evoluíram”. Na sequência os autores ainda discutem sobre a cobertura dos planos de benefícios que “passando de umas poucas peças básicas – assistência médica seguro de vida, férias e planos de pensão para uma verdadeira salada mista que, concebivelmente, cobre tudo, desde serviços de creches a auxílio-transporte”. Flannery e outros autores (1997 apud FOUCHESATTO, 2002, p. 37).

As pressões dos fatores externos, como os econômicos, levam os administradores a optar por planos de remuneração flexíveis. A remuneração variável ou flexível pode ser muito eficaz no processo de transformação que a organização deseja em seus colaboradores e, também, como já citado é um poderoso instrumento de motivação. É também uma ferramenta importante para a comunicação, e fortalecimento de vários novos valores e comportamentos resultando no alcance de novas metas de desempenho (FLANNERY et al,1997 apud FOUCHESATTO, 2002).

Sobre planos de recompensas é importante o entendimento que os mesmos se diferem da concepção dos benefícios. Inclui o pacote total de benefícios que a empresa já coloca a disposição de seus empregados. Não são apenas salários, férias, prêmios, promoções, mas também outras recompensas menos visíveis, mas que dependendo de sua aplicabilidade com eficiência terá um grande impacto em sobre quem for atingido, um exemplo são os planos de carreiras que iremos discutir mais adiante.

Rothmann e Cooper (2009, p. 202) registram que:

Um sistema de compensação eficiente deve ser adequado conforme a legislação do salário mínimo e também com as demais legislações alinhadas com os salários de mercados [...] adequado com o cargo, tornando o sistema justo, concedendo incentivo, méritos e aumentos, sem esquecer do equilíbrio entre a organização e o empregado.

Segundo Bateman e Snell (2006, p. 337) afirmam que “três tipos de decisões são cruciais para conceber um plano de salarial eficaz: o nível de salário, a estrutura do salário e o salário individual”. O que os autores afirmam é que esses três tipos de decisões de extrema importância gera uma externalidade positiva, em forma de incentivo, muito grande no caso do nível de salário, onde a empresa se prepara para oferecer salários acima do preço de mercado em épocas de baixo desemprego, e a estrutura do salário tem a mesma ideologia de Rothmann e Cooper, quando afirma que os sistemas de compensação devem ser justos, e a estrutura de salário tem como missão estabelecer essa justiça, entre as diferentes funções dentro da organização.

Já Chiavenato (2004) diz que as recompensas organizacionais são oferecidas para fortalecer processos que produzam efeitos, como o aumento da responsabilidade do indivíduo ou do grupo dentro da organização, ou seja, incentiva o espírito de missão na empresa, assim,

também, como amplia constantemente a criação de valor. Empresas têm oferecido, frequentemente, vários benefícios e incentivos aos seus colaboradores, entre eles pode-se destacar como os mais utilizados: tíquete, vale-supermercado, seguro-educação, bolsas de estudo, cursos de idiomas, instrução dos filhos, reembolso para cursos de graduação, pós-graduação e MBA, plano de saúde e odontológico, entre outros.

Um fator importante no contexto dos incentivos e benefícios diz respeito às influências que as empresas podem sofrer para criar ou adequar suas políticas voltadas para pessoas. Rothmann e Cooper (2009, [n.p.]) entendem que a “compensação de pessoas é influenciada por fatores externos e internos”. Sobre as influências externas, diz os autores acima citados que, incluem governo, sindicatos, economia e mercado de trabalho.

O governo influencia diretamente com as leis direcionadas para a instituição de salário mínimo e prevenção de discriminação de determinados grupos. Os sindicatos, na maioria das vezes, tendem a ser quem dita o ritmo nas demandas por salários, benefícios, e melhores condições de trabalho. Quando as condições econômicas da indústria, principalmente o grau de competitividade, afetam a capacidade das empresas de pagar altos salários. As compensações e os salários podem ter de ser elevados para atrair e manter empregados suficientemente qualificados, nas crises onde, também, vale o inverso.

Bateman e Snell (2006), também, afirmam que os sistemas de remuneração são ordenados em uma variação de um agrupamento de forças, e que além das leis que regulam a remuneração essas forças são divididas em dois fatores, onde o primeiro são os fatores externos e o segundo são os fatores internos. Os fatores internos são compostos pelas seguintes forças: política salarial da organização, valor do cargo trabalho, valor relativo do empregado, capacidade do empregador pagar. Os fatores externos são compostos pelas seguintes forças: condições do mercado de trabalho, salários no mercado, negociação coletiva com sindicatos e representantes, exigências legais.

Os autores deixam claros os fatores que, praticamente, ditam e levam a criação dos planos de benefícios e incentivos, e essas pressões dividem-se em dois núcleos, o primeiro núcleo seria os fatores externos em que ambos autores afirmam que são constituídos por governo, sindicatos, mercado de trabalho e entre outros, e por fatores internos, política salarial da organização, valor do cargo atribuído, etc. Mas para uma empresa que pensa em crescer cada vez mais nesse ambiente competitivo e quer ir além da “mesmicé”, considera esses fatores como padrões; assim a organização cria fatores a mais para conseguir o tão desejado diferencial entre as demais, onde esses fatores são criados através da visão da empresa, de seus valores, e também de sua estratégia organizacional.

As remunerações flexíveis têm que ter certo nível de administração, que seja suficiente de equilibrar todos os fatores importantes já citados anteriormente por outros teóricos, depende, também, do grau de complexibilidade do sistema de compensação que a organização deseja aplicar. As organizações com uma estrutura salarial antiga são as que mais sentem o impacto desse novo modelo de remuneração que vai além dos impactos financeiros, mas, também, os impactos culturais, dependendo das empresas. A quebra de igualdade de ganhos também é muito afetada, esse ponto crítico foi citado, também, por Rothmann, Cooper e Bateman Snell anteriormente, relacionando com o equilíbrio da justiça de salários dentro da organização para evitar a pressão de funcionários e sindicatos (CHIAVENATO, 2004).

Quando falamos de endomarketing criamos uma conexão de tudo já discutido até aqui, onde os benefícios e incentivos são usados para a tentativa de ligação dos interesses do empregado e empregador com a estratégia organizacional, e ao mesmo tempo satisfazendo todos. Já se percebeu que isso não é nada fácil, assim também, como não é impossível se a organização adquirir os conhecimentos sobre o assunto.

O termo endomarketing foi registrado no Brasil, em 1996, pelo consultor de empresas Saul Faingaus Bekin, que com sua experiência chegou à concretização de sua ideologia sobre o assunto.

Segundo Leonard Berry (1976) citado por Costa (2010, p. 46) *endomarketing* significa:

Uma filosofia de tratamentos dos empregados da mesma forma como os clientes são tratados, isso seria uma estratégia de criar cargos-produtos, cujo o objetivo é atrair, desenvolver, motivar, e reter empregados qualificados.

Seguindo essa linha de raciocínio, fica evidente que o *endomarketing* é consequência do processo de concorrência entre organizações no novo mundo competitivo já discutido anteriormente, onde esse “marketing interno” tem o objetivo proporcionar o capital humano da organização um nível de capacidade suficiente para não ficar obsoleta perante a atualidade ou o novo cenário empresarial.

Para Saul Bekin, citado por Brun (2010, p. 21) o *endomarketing* tem como objetivo “realizar e facilitar trocas, construindo lealdade no relacionamento das pessoas com seu cliente interno, compartilhando seus objetivos, cativando e cultivando para fortalecer as relações interpessoais”, percebe-se que o endomarketing tem como tentativa aproximar seus empregados a sua realidade de trabalho, e ao mesmo tempo induzir, motivando para o alinhamento aos interesses organizacionais, e Brun (2010, p. 19) concordando registra que “A informação é, sem dúvida, a maior arma de uma empresa para contribuir com a felicidade de seu público interno”, sendo assim a informação é o melhor meio para a realização do endomarketing.

Quando Leonard Berry afirma que a ideologia do *endomarketing* é a filosofia de tratamentos dos empregados da mesma forma que os clientes são tratados, ele concorda com Brun, onde afirma que a informação, ou o relacionamento de informações da organização são passados aos seus empregados, percebemos que gera uma filosofia entre empregado e organização, resultando em motivação e os benefícios e incentivos além de fortalecer esse laço aumenta a capacidade do empregado de reconhecer sua importância onde trabalha.

Segundo Costa Daniel (2010, p. 16) “Não há como dissociar o *endomarketing* da noção de motivação, pois sua prática está diretamente ligada ao engajamento do colaborador”. Isso comprova que a conexão entre os benefícios e incentivos é muito forte e quando aliados a estratégia organizacional transforma-se em uma ferramenta poderosa. Brun (2010, p. 18) diz que “pessoas felizes produzem mais e melhor. Essa é a essência do endomarketing”, mas ficar somente na felicidade é um grande risco, e também uma visão muito simplista com certo grau elevado de complexibilidade já mostrado até aqui.

Já é sabido que os programas de benefícios e incentivos interferem diretamente no comportamento organizacional dos seus colaboradores, dentre os fatores que são afetados por essa política da ARH, estão o comprometimento, a satisfação e a motivação, fatores esses que irão implicar nos resultados esperados pela organização.

Os benefícios dão um grande suporte para que as pessoas consigam melhorar ou adquirir a satisfação no trabalho. Segundo Chiavenato (2004, p. 8) "os fatores insatisficientes (ambientais ou higiênicos), bem como fatores satisficientes (motivacionais ou intrínsecos)".

A necessidade da compreensão das organizações sobre as condições de trabalho oferecidas aos trabalhadores é fundamental para que a empresa alcance seus objetivos, sem deixar de se preocupar com as necessidades pessoais de cada empregado, essa é uma estória escrita na própria evolução do trabalho, nas organizações e na organização das pessoas. Segundo Chiavenato (2004), a Administração Científica baseava-se na concepção do *homo economicus*, no qual o homem é motivado somente pela busca do dinheiro e pelas recompensas salariais e materiais do trabalho. Mayo, citado por Chiavenato (2004, p. 116), propôs uma nova teoria da motivação: "o ser humano é motivado, não por estímulos salariais e econômicos, mas por recompensas sociais e simbólicas".

Apesar de ser perceptível o estímulo atribuído às recompensas salariais são visto, também, que não é apenas isso que estimula as pessoas, mas também recompensas em forma de valorização.

Para Lopes (1980, p. 8), "influenciar a motivação positivamente, é missão quase cotidiana, pois ela varia de indivíduo para indivíduo e varia no mesmo indivíduo em situações diferentes".

O homem tem objetivos comuns e pessoais que devem ser valorizados para que possa estimular o crescimento do indivíduo, o qual conseqüentemente contribuirá voluntariamente para o sucesso da organização. Assim, Mayo, White, citados por Gellerman (1976) afirmam que muitos administradores acreditam que a motivação é sinônima de dinheiro que estimula a produção e garante a lealdade dos funcionários. A remuneração produz grande efeito nas ideias e no comportamento do pessoal, mas isso não é tudo como pensa a gerência, o dinheiro é apenas uma das preocupações do operário, muitas vezes ele pensa na relação com o seu grupo de trabalho como um fator mais relevante.

A motivação foi caracterizada para Heckhausen, citado por Lopes (1980, p. 7), como:

O empenho de aumentar ou manter tão alto quanto possível a capacidade de um indivíduo, a fim de que este possa alcançar excelência na execução das atividades das quais dependam o sucesso ou o fracasso da organização a que pertence.

Para Certo (2003, p. 57), "a motivação é um conjunto psicológico de motivos e causas que faz o indivíduo agir de modo a assegurar a realização de uma meta". Esse comportamento pode variar mesmo quando se trata de uma única pessoa.

A motivação vem de dentro de cada indivíduo, ninguém senão ele próprio pode motivar-se. No entanto, é preciso que seja oferecido a ele um ambiente propício para que ocorra essa motivação. Uma organização que tem essa preocupação com o bem estar e a satisfação do trabalhador, está um passo a frente daquelas que não se preocupam com a questão.

Bergamini (1997), diz que à medida que as necessidades do indivíduo são supridas, a atenção do mesmo volta-se para outros objetivos ou finalidades. As pessoas já trazem dentro de si expectativas pessoais que ativam determinado tipo de busca de objetivos. A grande dificuldade é orientar as pessoas para que o determinado trabalho seja feito, como se observa na afirmação de Glasser, citado por Bergamini (1997, p. 24), "supervisionar sem coagir significa criar um ambiente onde se conversa e, principalmente, se ouve. Mais do que qualquer outra coisa, isso faz com que os empregados sintam que têm algum poder" (BERGAMINI, 1997, p. 32).

É sabido que as pessoas não gostam de trabalhar sob tensão, por isso dar aos trabalhadores uma certa autonomia, muitas vezes serve como fator motivacional para a realização das tarefas.

Existem duas teorias que são amplamente discutidas pelos estudiosos, acerca da motivação no trabalho. A Teoria das necessidades proposta por Maslow, e a Teoria da motivação-higiene proposta pelo psicólogo Herzberg. De acordo com Certo (2003) e Chiavenato (2004), que relatam a teoria das necessidades de Maslow, os benefícios atingem as necessidades primárias e secundárias. As primárias são as fisiológicas que são as necessidades de alimentação, de sono, repouso e de abrigo e as de segurança que são a proteção contra a ameaça ou perigo físico e emocional. As necessidades secundárias que os benefícios englobam são as sociais que estão relacionadas com a vida associativa do indivíduo junto a outras pessoas.

A teoria das necessidades de Maslow recebeu amplo reconhecimento, principalmente no nível tático das organizações. Isso pode ser atribuído a lógica intuitiva da teoria e seu fácil entendimento. No entanto as pesquisas feitas, geralmente, não validam a teoria, pois Maslow não ofereceu fundamentação empírica, e muitos estudos que buscaram validá-la não encontraram sustentação para ela.

A teoria motivação-higiene proposta por Herzberg, que esta baseada na crença de que a relação de um indivíduo com o seu trabalho é básica e que sua atitude em relação a ele pode determinar o sucesso ou o fracasso em relação a ele.

Para o autor Herzberg, os fatores que levam a satisfação no trabalho são separados daqueles que levam a insatisfação. Partindo desse pressuposto, gerentes que procuram eliminar os fatores que criam insatisfação no trabalho, pode até trazer paz, mas não necessariamente satisfação.

Para Robbins (1998) a teoria de Herzberg tem seus detratores. Pois o procedimento que Herzberg usou é limitado a sua metodologia, pois em parte não se aplica com a realidade das organizações.

Porém, independente das criticas, a teoria da motivação-higiene tem sido bastante lida e poucos são os gerentes que não tem afinidade com suas afirmações. Apesar dos diferentes pontos de vista, e das pesquisas referentes a esse assunto, é certo que as pessoas precisam de motivação para a realização do trabalho, mesmo que esse seja mal feito, o desafio dos gestores é exatamente achar um modo de fazer seus funcionários produzirem com excelência, para trazer um retorno satisfatório para a organização.

Sendo assim, é perceptível que programa de benefícios e incentivos como ferramenta utilizada pela ARH, quando atende as reais necessidades dos colaboradores, contribui para a motivação e satisfação dos mesmos, de modo que estes por sua vez, dêem o seu melhor e tragam um bom rendimento à organização, ou melhor, por assim dizer benefícios e incentivos fazem um papel de mão dupla, trazendo a satisfação tanto para a organização como para seus colaboradores.

O estudo foi satisfatório, do ponto de vista acadêmico, pois fez com que nos aprofundássemos sobre as questões abordadas no escopo do artigo, tivemos contato com vários autores, por conseguinte pontos de vista diversos.

Mediante as pesquisas realizadas, foi percebido que ao decorrer do tempo os gestores vem preocupando-se cada vez mais com os empregados, pois, eles estão percebendo que o sucesso das organizações depende, também, do bom desempenho daqueles que nela trabalham, por isso buscam estratégias para fazer com que os trabalhadores realizem o seu trabalho com mais eficiência.

O uso de benefícios e incentivos como parte da remuneração vem sendo cada vez mais utilizados, dessa maneira tanto os trabalhadores quanto a organização ficam satisfeitos com os resultados. Ficou perceptível, também, que o plano de benefícios e incentivos afeta diretamente a satisfação dos trabalhadores. Pois como visto, além dos benefícios em forma de dinheiro existem outras formas de satisfazer as pessoas.

É preciso lembrar que o êxito desse tipo de estratégia só acontece quando bem planejado, de acordo com as necessidades dos trabalhadores e da organização, e que todo e qualquer plano de ação deve estar alinhado à estratégia da empresa.

Com a evolução do mundo competitivo podemos compreender que houve uma necessidade de maior comprometimento dos empregados com as organizações, e que as empresas estão utilizando cada vez mais os benefícios e incentivos para essa conquista, e chegamos à conclusão que também se tornaram uma poderosa arma do endomarketing onde tem como foco a busca da lealdade e maior desempenho dos empregados.

REFERÊNCIAS

ANTUNES, Ricardo. **Adeus ao trabalho?** Ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho. 14. ed. São Paulo: Cortez, 2010.

BATEMAN, S. Thomas & SNELL, A. Scott. **Administração, novo cenário competitivo.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BRUN, Analiza de Medeiros, **Endomarketing de A Z:** como alinhar o pensamento das pessoas a estratégia da empresa- São Paulo: Integrare, 2010.

CERTO, Samuel C. **Administração moderna.** 9. ed. São Paulo: Prentice-Hall, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas e o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

_____. **Introdução à teoria geral da administração.** 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

44 | COSTA, Daniel. **Endomarketing inteligente**: a empresa pensada de dentro para fora. Porto Alegre: Dublinense, 2010.

FOCHESATTO, Sidnei A. **Os planos de incentivos e recompensas com recompensas como fatores de motivação**: estudo de caso nas duas maiores empresas do ramo metal mecânico de Caxias do Sul. 2002. 360 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Departamento de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2002.

GELLERMAN, W Saul. **Motivação e produtividade**. São Paulo: Melhoramentos, 1976.

HITT, Michael A. et al. **Administração estratégica**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

LOPES Tomas V. Monteiro. **Motivação no trabalho**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1980.

ROBBINS, S. **Comportamento organizacional**. 8. ed. São Paulo: LTC, 1998.

ROTHMANN, Ian; COOPER, Cary. **Fundamentos de psicologia organizacional e do trabalho**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

STORK, R. Y; ECHEVARRIA, J. A. **Fundamentos de antropologia**. 5. ed. Pamplona: Eunsa, 2001.

TAMAYO, A. **Prioridades axiológicas e satisfação no trabalho**. Revista de Administração da Universidade de São Paulo (RAUSP), São Paulo, v.35, n.2, p.37-47, abr./maio/jun. 2000.

Recebido em: 23 de julho de 2013

Avaliado em: 31 de julho de 2013

Aceito em: 2 de agosto de 2013

- 1 Acadêmico em Administração pela Universidade Tiradentes (UNIT). Campus Farolândia/Aracaju. E-mail: juniorsantos_adm@outlook.com
- 2 Acadêmico em Administração pela Universidade Tiradentes (UNIT). Campus Farolândia/Aracaju. E-mail: gomes.santos95@hotmail.com
- 3 Acadêmica em Administração pela Universidade Tiradentes (UNIT). Campus Farolândia/Aracaju. E-mail: mila_nunessf@hotmail.com
- 4 Acadêmica em Administração pela Universidade Tiradentes (UNIT). Campus Farolândia/Aracaju. E-mail: mayara_a.oliveira@hotmail.com
- 5 Acadêmico em Administração pela Universidade Tiradentes (UNIT). Campus Farolândia/Aracaju. E-mail: romario.vieira@hotmail.com
- 6 Graduada em Serviço Social pela Universidade Federal de Sergipe (UFS) e Especialista em Serviço Social pela Universidade Tiradentes (UNIT); Mestre em Administração de Planejamento e Recursos Humanos pela Universidade Federal da Paraíba (UFPB). Professora da Universidade Tiradentes, nas modalidades presencial na área de Gestão de Pessoas e a distância com a disciplina Metodologia Científica. Possui experiência em vídeo aula e tecnologias digitais. Atua na Pós-graduação Lato Sensu em cursos de Especialização. Facilitadora de treinamento e desenvolvimento de pessoas nas modalidades da Gestão do Conhecimento e das Competências para instituições públicas e privadas. E-mail: maria_balbina@unit.br

Este artigo foi elaborado na disciplina Administração de Recursos Humanos II do curso de Administração durante o semestre letivo 2013.1.