

GERENCIAMENTO DA MOTIVAÇÃO ATRAVÉS DOS BENEFÍCIOS SOCIAIS E DO COACHING EM UMA ORGANIZAÇÃO

Fábio Rosa Pinto

faborosapinto@gmail.com

Luciani A Xavier Soares

lu.soares.lu@hotmail.com

Orientador: Prof. Esp. Engo. Helder Boccaletti

helder.boccaletti@fatec.sp.gov.br

FKB – Faculdades Integradas de Itapetininga

RESUMO: Dentro de qualquer organização os colaboradores, aqueles que atuam de forma efetiva, são responsáveis diretos pela produção e resultados. Portanto, é essencial, tanto para a empresa quanto para o próprio ser humano, trabalhadores motivados, uma vez que motivação, como o termo sugere, é um motivo para entrar em ação. O objetivo deste artigo é apresentar dois fatores associados à motivação e destacar sua importância. Uma pessoa motivada é diferenciada, foca nos objetivos e metas, é muito mais produtiva fazendo total diferença nos resultados, proporcionando significativas vantagens para a empresa. Utilizando a metodologia qualitativa, onde foi feita uma pesquisa de campo, através de entrevista com Gestores, contribuindo na pesquisa bibliográfica, evidenciando e nos trazendo o resultado da realidade atual. Em meio a esta abordagem encontram-se os benefícios sociais (fator motivacional externo) e o coaching como fator motivacional interno (cuja filosofia inclui processos importantes para que o colaborador encontre combustível na sua vida profissional). Também se observa que existem pontos comuns e discordâncias entre os entrevistados, porém suas respostas foram extremamente decisivas para dar sequência nas informações coletadas. Conclui-se que as organizações junto com a Gestão de Pessoas percebem cada vez mais a relevância na implantação de estratégias para motivar seus trabalhadores, a fim de que venham a desempenhar suas tarefas com eficiência e eficácia, de modo que todos saiam ganhando, empregador e colaborador.

Palavras-chave: Fatores motivacionais. Pesquisa de campo. Qualidade de vida.

MOTIVATION MANAGEMENT THROUGH SOCIAL BENEFITS AND COACHING IN AN ORGANIZATION

ABSTRACT: Within any organization, employees, those who act effectively, are directly responsible for production and results. Therefore, it is essential, both for the company and for the human being, to have motivated workers, since motivation, as the term suggests, is a reason to take action. The purpose of this article is to present two factors associated with motivation and highlight their importance. A motivated person is differentiated, focuses on objectives and goals, is much more productive, making a total difference in results, providing significant advantages for the company. Using the qualitative methodology, where a field research was carried out, through interviews with managers, contributing to the bibliographic research, showing and bringing us the result of the current reality. In the midst of this approach are social benefits (external motivational factor) and coaching as an internal motivational factor (whose philosophy includes important processes for employees to find fuel in their professional life). It is also observed that there are common points and disagreements among the interviewees, but their answers were extremely decisive to follow up on the information collected. It is concluded that organizations along with People Management increasingly perceive the importance of implementing strategies to motivate their workers, so that they will perform their tasks efficiently and effectively, so that everyone wins, employer, employee and collaborator.

Keywords: Motivational factors. Field research. Quality of life.

1 INTRODUÇÃO

Tratar da gestão de pessoas na organização envolve a administração do capital humano de uma corporação, realizada pelos próprios gestores e líderes, utilizando-se de ferramentas para alcançar resultados mais assertivos. São necessárias técnicas, às vezes inovadoras, para motivar os funcionários, auxiliando-os a se desenvolverem continuamente, evoluindo no crescimento pessoal e profissional, e como consequência otimizando os resultados para a empresa como um todo.

A gestão de pessoas além de organizar treinamentos e ensinar técnicas com o objetivo de administrar e potencializar o capital humano tem a responsabilidade de extrair de cada colaborador o melhor resultado e conhecimento (MARQUES, 2014).

Com as mudanças que vêm ocorrendo no mercado, as empresas estão descobrindo a cada dia a importância de investir na gestão de pessoas. Se preocupar com seus colaboradores e dar a sua empresa uma posição de destaque e garantir o sucesso e o desenvolvimento de toda sua equipe (MARQUES, 2014)

Não está ligada apenas aos recursos humanos, mas a todos os setores de uma organização, sendo fundamental para que todos os colaboradores motivados nas suas atividades proporcionem uma satisfação plena dos clientes, sendo observado também seu reflexo na qualidade do trabalho e de vida dos colaboradores.

Portanto, para entender como motivar funcionários, é essencial que os gestores também compreendam o funcionamento desta hierarquia e os elementos que são imprescindíveis à motivação humana na vida e em seu trabalho (MARQUES, 2018c).

A prática dos pacotes de benefícios, não é uma regra. Na grande maioria das empresas, o objetivo é apresentar como os benefícios influenciam os colaboradores, seja na motivação ou na capacidade de atrair e reter talentos. Esses benefícios agregam à remuneração, trazendo a ela valores sociais, contribuindo com uma vida mais digna.

Diversos benefícios colaboram diretamente para a satisfação e o aumento da produtividade dos colaboradores, para que seja um reflexo direto nos clientes, atendendo-os com qualidade, dentro do prazo, otimizando os fluxos de informações, com o objetivo de proporcionar níveis de serviços adequados às necessidades dos clientes.

A retenção ou fidelização do colaborador para com a empresa é influenciada por meio dos atrativos que a empresa oferece e da conciliação deles com os objetivos de cada um. Transparência na comunicação, participação nos acontecimentos, qualidade de vida e valorização do potencial são aspectos que enriquecem essa relação e compõem um conjunto de realizações (NAKASHIMA, 2003, apud SILVA, 2016).

Em contrapartida, a metodologia do *coach*, está sendo abordada dentro das empresas, como uma forma de motivar seus

colaboradores, através do autoconhecimento, uma vez que, o ser humano tem o poder de se auto motivar, ou até mesmo manter-se motivado.

Segundo Marques (2019a), o *coaching* tem sido muito procurado pelos profissionais de recursos humanos (RH), a fim de otimizar suas funções relacionadas ao gerenciamento de pessoas. O *Coach* dentro da organização, tem um papel de facilitador do aprendizado, possibilitando o desenvolvimento e aperfeiçoamento das competências e habilidades do colaborador. O método tem condições de atuar em questões tanto no presente, quanto no futuro, visto que auxilia o colaborador a identificar sonhos, metas e objetivos.

Um processo de coaching é definido sob o enfoque de um processo de aprendizagem contínuo, tanto no âmbito profissional quanto no pessoal (CLUTTERBUCK, 2007). O principal objetivo é promover a oportunidade de pessoas refletirem sobre seus valores, crenças e incorporando, novas aprendizagens.

É um desafio para a empresa manter um colaborador motivado, porém primordial ter um profissional que traga resultados para a organização, mas que além disso, proporciona o devido tratamento ao cliente. A responsabilidade se torna muito grande diante de um diferencial para motivar e trazer pessoas comprometidas, por conta disso, a empresa investe em diversos fatores, conseguindo distinguir a necessidade, a qualidade de vida, buscando resultados satisfatórios tanto para os funcionários como

para a própria empresa.

A motivação tem se tornado um dos fatores principais no ambiente de trabalho, sendo de suma importância para a autorrealização e desenvolvimento profissional e pessoal, pois para um funcionário não motivado, o trabalho se torna cansativo e improdutivo, as necessidades e objetivos profissionais não são atendidos, afetando inclusive o relacionamento com os colegas.

O presente artigo tem por objetivo apresentar como os benefícios sociais e o *coaching* influenciam os colaboradores, na motivação, bem como na atração e retenção de talentos. Visa demonstrar que, ambos os fatores abordados proporcionam para os colaboradores, o devido engajamento para que suas atividades, objetivos e metas estejam alinhados, trazendo resultados eficazes para a organização.

2 METODOLOGIA

Do ponto de vista de sua natureza, essa é uma pesquisa aplicada, voltada à análise da Gestão de Pessoas, com foco nos efeitos do pacote de benefícios sociais e do *coaching* sobre a motivação dos colaboradores de uma empresa. Quanto a forma de abordagem ao problema, é uma pesquisa qualitativa. Em relação aos objetivos, é exploratória, visto que busca evidenciar um problema, envolvendo revisão bibliográfica e estudo de campo. O estudo foi coletado através de entrevista, onde dois Gestores de empresas

de grande porte expuseram suas opiniões referente aos fatores motivacionais abordados, que são aplicados dentro da organização. E, do ponto de vista dos procedimentos técnicos, é utilizada a pesquisa bibliográfica, a partir de livros, artigos científicos, dissertações e teses.

O cenário desta investigação são duas empresas de grande porte, com estratégias de busca da melhor forma em motivar seus trabalhadores, para que possam se sentir parte da organização, produzindo mais e oferecendo maior qualidade de vida, tanto no ambiente organizacional quanto fora dele.

A pesquisa foi realizada mediante entrevista com dois gestores, que conhecem profundamente a rotina organizacional, exercem cargos de liderança em empresas que utilizam excelentes pacotes de benefícios sociais e o *coaching*, foram elaboradas quatro perguntas comuns aos dois entrevistados, aplicadas por meio de contatos presencial e *online*, os entrevistados foram escolhidos conforme seu vasto conhecimento sobre o assunto, realizadas na cidade de Itapetininga/SP.

Após a entrevista e coleta de dados, as informações foram analisadas, as respostas foram transcritas e feita a identificação de cada participante.

Nesse sentido, por meio do levantamento de dados e estudo de campo, este trabalho explora o gerenciamento da motivação dos colaboradores nas organizações, assim então alavancando maior produtividade e alcançando o sucesso que almeja em seu mercado de atuação.

3 DESENVOLVIMENTO

3.1 PACOTE DE BENEFÍCIOS SOCIAIS

Para as organizações, motivar os funcionários é mais abrangente do que apenas recompensá-los financeiramente. Deve haver uma busca duradoura e incessante da satisfação e concretização através do trabalho. As organizações devem se tornar flexíveis e estabelecer estratégias de desenvolvimento e capacitação de seus funcionários com programas motivacionais, incluindo estímulo ao crescimento e à realização pessoal e profissional, contentamento, satisfação e recompensa ao desempenho. Uma das formas que podem se encontrar para motivar os colaboradores é utilizar o incentivo do pacote de benefícios sociais, e por consequência uma melhor qualidade de vida.

Os benefícios sociais são vantagens e facilidades oferecidas pelas empresas aos seus funcionários, funcionando como uma remuneração indireta em que parte do salário é convertida em serviços importantes de assistência ao trabalhador (MARQUES, 2019b).

De acordo com a legislação trabalhista brasileira, os benefícios sociais são classificados como legais quando obrigatórios, e espontâneos quando a empresa decide, por vontade própria, oferecer determinados serviços e vantagens aos seus profissionais (MARQUES, 2019b).

- Benefícios legais: benefícios exigidos pela legislação trabalhista ou

previdenciária, ou ainda, por convenção coletiva entre sindicatos, conhecido também como benefícios monetários. Entre eles destacam-se: vale transporte, férias, abono de férias, auxílio creche, 13º salário, folga semanal remunerada, FGTS, salário família, licença maternidade e seguro de acidente de trabalho;

- Benefícios espontâneos: concedidos por liberdade das organizações já que não são exigidos por lei, conhecidos também como benefícios não-monetários. Entre eles: gratificação, vale-refeição, vale-alimentação, assistência médica, odontológica e farmacêutica, cesta básica, bolsa de estudos, participação nos lucros, auxílio moradia, adiantamento salarial, flexibilidade de horários, ações sociais, entre outros.

Estes tipos de benefícios espontâneos podem ser concedidos de modo integral, sendo totalmente custeados pela empresa, ou apenas parcialmente, quando o empregado paga parte dele. Colaborando diretamente para a satisfação e o aumento da produtividade dos colaboradores, que se sentem amparados pela empresa, além de mais seguros e atraídos pelo pacote de conveniências (FERREIRA, 2009).

O colaborador tem que ter suas necessidades atendidas, sendo as básicas às mais simples para as organizações, pois dependem apenas de recursos financeiros, porém as demais necessidades são mais complexas, pois envolvem profissionais preparados, que por diversas vezes

dependem de desenvolvimento e acompanhamento. A organização precisa estar disposta e acreditar nos benefícios que podem agregar à motivação, pois é um projeto a longo prazo e inicialmente intangível, além de ser necessário investimentos financeiros para o desenvolvimento desses colaboradores.

Uma das áreas que pode agregar no atendimento a essas necessidades é a do benefício através de programas de valorização de pessoas, como: aniversariantes do mês, presente de casamento, presente de nascimento para os filhos dos colaboradores, homenagem por tempo de serviço, dia do trabalhador etc.

Recentemente o benefício além de ser competitivo no mercado de trabalho é também usado para conservar as condições físicas e mentais dos colaboradores. (MARRAS, 2009, apud SIQUEIRA; ARAÚJO, 2016).

3.2 VANTAGENS DO PACOTE DE BENEFÍCIOS

Conforme avalia Leal Junior e Silva (2007, apud, STEFANO, 2014), diversas são consideradas as vantagens na concessão de pacotes de benefícios; e isso é moldado pelo envolvimento dos colaboradores com a estratégia da empresa, assim como a propensão em atrair e manter talentos, diminuindo a rotatividade e o absenteísmo, além de aumentar a motivação e melhorar a qualidade de vida do capital intelectual da organização.

Essa estratégia tem se mostrado muito importante na motivação dos trabalhadores, dessa forma, a oferta de benefícios é um ponto fundamental para a construção de um ambiente de trabalho mais agradável e mais satisfatório para quem faz parte dele.

Figura 1 - Vantagens dos benefícios Organizações X Colaboradores

Para as Organizações	Para os Colaboradores
✓ Eleva o moral dos colaboradores.	✓ Oferece conveniências não avaliáveis em dinheiro.
✓ Reduz a rotatividade e o absenteísmo.	✓ Oferece assistência disponível na solução de problemas pessoais.
✓ Eleva a lealdade do empregado para com a empresa.	✓ Aumenta a satisfação no trabalho.
✓ Aumenta o bem estar do empregado.	✓ Contribui para o desenvolvimento pessoal e bem estar individual.
✓ Facilita o recrutamento e a retenção de pessoal.	✓ Oferece meio de melhor relacionamento social entre empregados.
✓ Aumenta a produtividade e diminui o custo unitário de trabalho.	✓ Reduz sentimentos de insegurança.
✓ Demonstra as diretrizes e os propósitos da empresa para com os empregados.	✓ Oferece oportunidades adicionais de assegurar status social.
✓ Reduz os distúrbios e queixas.	✓ Oferece compensação extra.
✓ Promove relações públicas com a comunidade.	✓ Melhora a relação com a empresa.
	✓ Reduz as causas de insatisfação.

Fonte: adaptado de Marras (2009, apud STEFANO, 2014).

3.3 O COACHING E A MOTIVAÇÃO

Coaching é uma metodologia que ajuda no desenvolvimento humano, através de técnicas e ferramentas o profissional *coach*, ajuda seu *coachee* (cliente) no autoconhecimento, buscando suas competências e habilidades, alcançando seus objetivos e metas a curto, médio e longo prazo, impulsionando para o sucesso (MARQUES, 2018c).

O autoconhecimento, apesar de oculto, influencia diretamente nos resultados próprios. O sucesso e o fracasso têm uma origem única, um padrão de comportamento que se inicia a partir de um estímulo interno (FILHO, 2017).

Além de ser uma metodologia, o *coaching* é uma filosofia de vida, um processo interno. Tanto em sessões com um profissional, ou em grandes treinamentos utiliza-se de ferramentas e dinâmicas, sempre a base de perguntas para que o indivíduo encontre as respostas, assim tendo discernimento dos seus objetivos, metas, sonhos, habilidades, seguindo mais profundamente, descobrir sua missão de vida, propósito e legado, podendo decidir sobre sua vida.

Empoderar-se no alcance de suas realizações e/ou determinadas ações, pois quando se tem a percepção de si mesmo, consegue-se ter uma visão além do que se achava possível.

A motivação é um movimento de dentro para fora. Para que o indivíduo se sinta plenamente motivado, é necessário acessar suas emoções positivas e eliminar os sentimentos negativos, que sabotam e impedem o desenvolvimento. Desse modo, é possível manter a força interior equilibrada, superar as adversidades, realizar objetivos, atingir metas e conquistar resultados extraordinários (MARQUES, 2015).

A percepção de si mesmo é fundamental para guiar nossas decisões, planejar, organizar e realizar nossos objetivos, metas e sonhos, desenvolver nossas competências e habilidades e

administrar nossas ações assertivamente (MARQUES, 2018a).

Quando se trata de transformação dentro do processo, no descobrimento pessoal, enfatiza-se que existe automaticamente um reflexo no profissional, pois a clareza no papel a ser cumprido, alinha diretamente com o que fazer dentro da organização onde trabalha ou deseja trabalhar motivado para trazer os resultados que se espera, existindo compatibilidade na missão.

Segundo Koppe (2015, apud MIRANDA, 2019) felicidade, realização e satisfação profissional estão alinhadas com fazer o que se gosta. Olhar para dentro de si e entender as próprias motivações, habilidades e limitações, e analisar se estas estão coerentes com os objetivos de vida pessoal e profissional é o primeiro fundamento associado ao processo de *coach*.

A motivação é o combustível impulsionador da produtividade. Sem ela é impossível trabalhar feliz e com foco em resultados. É função da organização implementar ações que propiciem o aumento da motivação nos colaboradores, já que toda empresa é constituída por pessoas e seus resultados dependem deles (MARQUES, 2014).

Para Marques (2019d), existem cinco passos para a motivação eficaz para a equipe e para o ambiente de trabalho:

- proporcionar um ambiente de trabalho agradável;
- fornecer *feedbacks* constantes;
- investir na equipe;

- oferecer benefícios;
- reconhecer os profissionais.

Nos últimos anos o termo *coaching* passou a ser muito utilizado dentro das organizações, ajudando os colaboradores a alcançarem melhores resultados, através do desenvolvimento. Justamente por entender que as pessoas são diferentes entre si, que cada um atende uma necessidade, o *coach* consegue extrair muito mais potencial do que demonstram ter. Muitas empresas ainda não tem o seu próprio profissional habilitado para que possa aplicar o método, terceirizando as ações através de sessões, treinamentos e cursos.

O *coaching* tem sido utilizado mundialmente em programas de melhoria pessoal e adotado por companhias que buscam incentivar o aumento do desempenho de seus líderes e das equipes envolvidas em programas e projetos em geral, por intermédio de novas atitudes, hábitos e comportamentos (LEITE, 2009, apud MIRANDA, 2019).

Desta forma, é relevante ressaltar, como afirma Krausz (2007, apud LIMA, 2015), que o *coaching* focaliza as forças que nos dão coragem para subir mais alto, olhar mais profundamente, ir mais longe, provocar com delicadeza, usar o humor, caminhar com agilidade, sonhar e agir com retidão.

Esse propulsor de mudanças atinge positivamente no desempenho ou na performance. Proporciona diversos benefícios, com isso conseguimos identificar o que nos motiva todo os dias, o que de fato nos faz levantar todos os dias para sermos e nos sentirmos pessoas realizadas.

Entre os principais benefícios do *coaching*, são: motivação; definição de metas e objetivos mais claros; tomada de decisões mais rápidas e assertivas; foco; produtividade; desenvolvimento e aprimoramento de habilidades e capacidades (MARQUES, 2018c).

Falar em *coaching* é falar na possibilidade do ser humano usar, numa escala muito maior e amparada pela força da cooperação dos grupos aos quais pertencem, seus recursos pessoais, sua capacidade de criar e produzir com maior qualidade. E isto é, sem dúvida, uma vitória do nosso tempo. Conduzir um processo de *coach* é proporcionar um espaço que facilita ao outro, ver além do que ele é hoje, com olhos no que deseja ser e realizar num futuro próximo ou distante (CLUTTERBUCK, 2007).

3.4 A IMPORTÂNCIA DA MOTIVAÇÃO PARA AS ORGANIZAÇÕES

O colaborador tem necessidade de ser motivado para poder corresponder às expectativas das organizações, para que isso aconteça é de extrema importância que as lideranças estejam preparadas para “cuidar” desses colaboradores e que se sintam parte integrante e importante na tarefa que desempenham.

Então, além de trazer os resultados, o líder deve colaborar com o desenvolvimento e evolução dos seus liderados individualmente e coletivamente. Para conseguir esse feito, uma das mais funções de destaque desse profissional é motivar

diariamente sua equipe. Um colaborador sem motivação pessoal ou profissional não tem comprometimento ou interesse com os objetivos traçados, gerencia seu tempo de forma inadequada, entre outros “tropeços profissionais”. E, tudo isso resulta em uma baixa produtividade (MARQUES, 2018d).

Empresas são resultados de pessoas, e neste sentido ter um colaborador engajado e motivado é de extrema importância, não apenas com as atividades exercidas, e/ou com os incentivos que andam lado a lado com a motivação em diversos aspectos, também podendo ser destacados como os próprios benefícios sociais, que consequentemente estará motivado, sendo muito mais produtivo, trazendo resultados excelentes, quanto fora dela, suprimindo as suas necessidades e garantindo qualidade de vida.

O *coaching* e o autoconhecimento proporcionam condições para o próprio desenvolvimento pessoal e profissional, pois, ao se conscientizarem a respeito da produtividade pessoal, surge a necessidade de tornarem-se ainda melhores para contribuir com o crescimento da organização. Isso faz toda diferença entre o profissional que está na empresa, não apenas para cumprir suas obrigações, mas aquele que realmente está conectado com a missão, visão e valores, se comprometendo com os resultados.

Segundo Marques (2018b), incentivo é algo que vem de fora e que precisa ser renovado constantemente. Trazendo este conceito para o ambiente empresarial,

incentivo é algo que os gestores oferecem como uma espécie de recompensa a seus colaboradores. Uma oportunidade de crescimento, mudança nas condições de trabalho e reconhecimento.

O autoconhecimento é fundamental para capacitar e auxiliar o profissional a alcançar resultados extraordinários e obter uma experiência cada vez mais profunda em sua área de atuação, realizando assim, seus próprios objetivos e ajudando a empresa a crescer no mercado de trabalho (MARQUES, 2018d).

Dessa forma, torna-se básico, refletir sobre a importância de encontrar mecanismos para que todos os colaboradores, independente da função dentro da organização, sintam-se motivados a trabalhar em prol dos objetivos e metas empresariais, bem como de seus próprios objetivos pessoais e de carreira.

De acordo com Chiavenato (2005, apud GÓIS, 2011), a motivação vai estar atrelada com o comportamento humano, quando este pretende alcançar algum objetivo, a uma variedade de fatores que poderão influenciar a motivação do indivíduo, quando o mesmo tem uma determinada necessidade, imediatamente busca mecanismos que faz com que a satisfação seja suprida de forma a lhe garantir um conforto e realização.

Pesquisas feitas pela Associação Brasileira de Recursos Humanos (ABRH, 201?), indicam que colaboradores com baixos índices de motivação, utilizam somente 8% de sua capacidade de produção. Por outro lado, em empresas com colaboradores

motivados, este mesmo índice alcança 60%, destacando o seu rendimento. Não apenas pelos benefícios, mas através de: plano de carreira, *feedback*, elogios e reconhecimento.

Seja ela qual for, o desempenho das pessoas depende de sua motivação e o desempenho das organizações depende das pessoas, entender esse processo é essencial para as organizações, pois influenciará na qualidade dos produtos e serviços prestados.

Manter os profissionais motivados não é uma tarefa fácil, é necessário muito empenho da organização e que gestores/líderes desenvolvam estratégias eficientes para que os colaboradores estejam sempre engajados, focados, eficientes e produtivos. Neste sentido, algumas ações fazem toda diferença na motivação dos profissionais tais como: questão salarial, investir em treinamento e desenvolvimento, promover um clima positivo, *feedbacks*, entre outras.

A motivação necessita ser continuamente estimulada numa organização, de modo que o colaborador possa aplicar e desenvolver todo seu potencial. Para tanto, é necessário que a organização propicie meios adequados para que o colaborador perceba e esteja sempre motivado, a fim de se obter um ambiente de trabalho saudável, humano, produtivo e eficaz (MIRANDA, 2009 apud CARVALHO, 2013).

Para um melhor desenvolvimento das organizações, é preciso que os gestores se preocupem com as condições de trabalho que oferecem aos funcionários, visando proporcionar fatores que contribuem positivamente nas condições e qualidade de

vida dos trabalhadores (BORTOLOZO; SANTANA, 2011, apud CARVALHO, 2013).

4 PESQUISA DE CAMPO

Esse estudo de campo visa levantar e analisar dados que vão contribuir de maneira decisiva para que se possa cumprir os objetivos da pesquisa. É uma fase realizada após o estudo bibliográfico, a fim de que o pesquisador tenha um bom conhecimento sobre o assunto, com o propósito de compreender as condições envolvidas para explicar a realidade estudada. A pesquisa foi realizada mediante entrevista com dois gestores, que conhecem profundamente a rotina organizacional, exercem cargos de liderança em empresas que utilizam excelentes pacotes de benefícios sociais e o *coaching*, com o objetivo de conhecer na prática de atuação, motivar seus colaboradores.

A pesquisa de campo caracteriza-se pelas investigações em que, além da pesquisa bibliográfica e/ou documental, se realiza coleta de dados junto a pessoas, com o recurso de diferentes tipos de pesquisa (FONSECA, 2002, apud GERHARDT, 2009). Para o caso em questão, foram elaboradas quatro perguntas comuns aos dois entrevistados, aplicadas por meio de contatos presencial e *online*, os entrevistados foram escolhidos conforme seu vasto conhecimento sobre o assunto, realizadas na cidade de Itapetininga/SP.

Buscou-se investigar junto aos gestores

de pessoas, o entendimento de cada um sobre os fatores motivacionais abordados no artigo, que diretamente ou indiretamente promovem a motivação de seus colaboradores. Após a entrevista e coleta de dados, as informações foram analisadas, as respostas foram transcritas e feita a identificação de cada participante.

4.1 AS EMPRESAS

O cenário desta investigação são duas empresas de grande porte, existentes no mercado a muitos anos, amadurecidas nas estratégias de buscar a melhor forma em motivar seus trabalhadores, para que possam se sentir parte da organização, produzindo mais e oferecendo maior qualidade de vida, tanto no ambiente organizacional quanto fora dele.

A empresa A atua no segmento de inserção de jovens e adolescentes para o mercado de trabalho, ingressando-os através dos programas de Estágio e Aprendizagem. A pesquisa foi realizada junto à administradora Letícia Vieira de Figueiredo Rodrigues, Supervisora Administrativa.

A empresa B trata-se de uma multinacional que atua diferentes segmentos como madeira e revestimentos cerâmicos, englobando o segmento florestal, onde foi entrevistado o Coordenador de Recursos Humanos, Carlos Eduardo Bertoline.

Apesar de serem empresas de segmentos diferentes, apresenta-se como uma amostra efetiva de que quando não se tem colaboradores motivados, trabalhando

em prol a missão, visão e valores da organização, o engajamento e a produtividade serão afetados.

Observa-se, diante disso, o intuito em demonstrar a realidade das empresas através da gestão de pessoas que, tratar os funcionários com incentivos beneficiando-os, seja através da remuneração ou com treinamentos de qualidade que o *coaching* proporciona, irá motivá-los a fim de alavancar o negócio e trazer resultados extraordinários.

4.2 ENTREVISTADOS

Foram pautadas quatro situações que proporcionaram as seguintes informações:

1. Quais as características observadas na motivação dos empregados no ambiente organizacional? Figueiredo da empresa A, afirma que acredita que o tema abordado é mais intrínseco, sendo um grande desafio para a organização nos dias atuais, que de maneira holística a motivação dentro do ambiente corporativo é aquilo que move a equipe a realizar determinada tarefa, preferindo então caracterizar a motivação dos colaboradores como a busca de uma causa. Já Bertoline da empresa B, considera que são profissionais engajados e alinhados com a cultura da empresa, assim proporcionando a *performance* e o autodesenvolvimento.
2. Os benefícios sociais promovem satisfação e motivação para os colaboradores? Figueiredo da empresa A, informa que quando se trata de vantagens

e facilidades oferecidas pelas empresas, indo de encontro com as necessidades dos colaboradores, tornam-se um gatilho para motivação. Citou como exemplo a assistência médica, que beneficia os colaboradores a não depender do Sistema Público Único de Saúde - SUS. Bertoline da empresa B, em contrapartida, expõe que o que realmente funciona é a proximidade dos líderes com os colaboradores no que se diz a um diálogo franco e transparência na comunicação, além é claro de *feedbacks* assertivos.

3. Em sua opinião a metodologia do *coaching*, trata-se de uma interessante estratégia de motivação? Figueiredo da empresa A, aponta que ao seu ver é uma ótima estratégia de motivação, pois auxilia em competências e habilidades, tais como: resiliência, comunicação, autoconhecimento, flexibilidade, inteligência e controle emocional, transformando a vida do indivíduo, resultando reflexos na organização. Bertoline da empresa B, se baseia no Líder *Coach*, alguém que possua uma formação em *coaching*, obtendo ferramentas para conhecer o comportamento de seus colaboradores, trabalhando com a diversidade e podendo tirar o melhor de cada um, podendo engajá-los e com isso ter maior *performance* mantendo os resultados da empresa.
4. Visto que os benefícios sociais e o *coaching* fazem papéis diferentes na organização, o senhor(a) acredita que tais fatores destacam-se diretamente na

motivação do trabalhador? Figueiredo da empresa A, acredita que sim, até pelo fato de perceber que cada indivíduo também é diferente, tendo causas diferentes, e que dessa maneira, ambos fatores motivacionais interferem de forma distinta, pois há aqueles que buscam além dos benefícios sociais, um desenvolvimento para vida profissional e pessoal. Para Bertoline da empresa B, consiste em vários fatores que levam a motivação, mas o principal, com certeza são os líderes, que podem, por meio, do *coaching*, conhecer e provocar seus liderados para uma cultura de desempenho e assim colher os resultados junto com a corporação.

4.3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Quanto a motivação dos empregados em relação aos benefícios sociais e ao *coaching* no ambiente organizacional, pode se observar que existe concordância e discordância entre os gestores. Quando se trata de benefícios sociais, a empresa A ressalta que é certamente um gatilho para que o trabalhador esteja motivado, enquanto para a empresa B, a proximidade entre liderança e colaboradores, diálogo e *feedbacks* é o que realmente motiva.

A partir do momento que a empresa investe em benefícios sociais, os colaboradores sentem que estão inseridos em um ambiente em que são verdadeiramente valorizados. O resultado disso são profissionais ainda mais motivados, que encontram uma razão e um propósito

para estarem trabalhando ali, empregando suas melhores habilidades e competências na execução de suas atividades (MARQUES, 2019b).

Todo profissional sente necessidade de saber como está sua atuação profissional e forma de trabalho. Por isso, dar *feedbacks* é essencial para manter a equipe motivada (MARQUES, 2019d).

Já quando se aborda o *coaching*, observa-se que de certa forma ambos concordam que a metodologia promove motivação, porém a empresa B ressalta que o líder, com formação em *coaching*, ou seja, o Líder *Coach*, com meios, técnicas e ferramentas, obtenha uma maior proximidade com seus liderados, conhecendo-os mais profundamente, conseguindo então engajar e motivar a corporação.

Líder *Coach*, é um profissional que entende a importância de seu papel, não só para que os negócios sejam prósperos, mas para que os demais profissionais que fazem parte da empresa também tenham a oportunidade de desenvolver suas carreiras, efetivamente e na prática (MARQUES, 2019c).

Desse modo, reitera-se que o processo de *coaching* refere-se ao relacionamento no qual o *coach* compromete-se a apoiar e ajudar o *coachee* para que possa atingir determinado resultado ou seguir determinado caminho (CHIAVENATO, 2002, apud MIRANDA, 2019).

Em questão da empresa A, por acreditar que a motivação seja algo mais intrínseco, entende-se que o indivíduo tem

por si só a vontade e disponibilidade em procurar cursos/treinamentos fora do ambiente organizacional, a fim de promover o seu autodesenvolvimento, beneficiando-se com diversos fatores pessoais, que irão agregar na sua vida profissional torna-se também uma forma efetiva de motivação.

Um dos benefícios do *coaching* é o aumento do desempenho à medida que a melhoria da *performance* pessoal se converte em melhoria do desempenho dentro da empresa. Felizmente as pessoas têm melhor desempenho quando agem em harmonia com o seu íntimo verdadeiro, e é a percepção desse fato que dá margem a uma real oportunidade de um desfecho em que ambos vencem (GOLDSMITH; LYONS; FREAS, 2003, apud MIRANDA, 2019).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Verifica-se diante deste estudo bibliográfico, junto com a pesquisa de campo em duas grandes empresas, com apoio dos Gestores entrevistados, informações assertivas de uma atual realidade, ou seja, as organizações estão buscando meios de incentivar, engajar e motivar seus colaboradores, o pacote de benefícios sociais e o *coaching*, são fatores motivacionais que vem para agregar valor no ambiente organizacional.

Tais fatores executam papéis diferentes nas empresas, os benefícios, sejam eles obrigatórios ou espontâneos, contribuem com as condições físicas e psicológicas, já o

coaching, vem para auxiliar tanto os gestores e líderes, quanto os demais trabalhadores a maximizar o desempenho e a produtividade. Uma ferramenta que ajuda no desenvolvimento humano, e que através do autoconhecimento traz importantes resultados, fazendo com que o indivíduo descubra seu potencial máximo.

Através dos fatores motivacionais abordados, percebe-se que a Gestão de Pessoas, é capaz de criar estratégias junto aos seus funcionários, não totalmente responsáveis pela motivação individual, mas focam em melhores condições para que a empresa tenha trabalhadores engajados, e que desenvolvam seu trabalho com excelência.

Destaca-se ainda a importância da motivação, para que o indivíduo construa uma carreira dentro da empresa, conciliando seus objetivos pessoais com os profissionais, evidenciando a qualidade de vida fora do seu ambiente de trabalho.

Podemos concluir que o funcionário motivado causa grandes e profundas mudanças na empresa em que trabalha, pois este irá propor estratégias para melhorar o ambiente de trabalho e, assim, propiciará um ambiente que permita aos outros funcionários a continuar a efetivar o trabalho com dedicação e motivação (SILVA, 2012).

REFERÊNCIAS

ABRH. Clima organizacional. O poder da percepção coletiva. **ABRH**, São Paulo, [201?]. Disponível em: <<https://abrhsp.org.br/conteudo/noticias/clima->

organizacional-o-poder-da-percepcao-coletiva>. Acesso em: 15 mai 2019.

CARVALHO, J. F. et al. Qualidade de vida no trabalho e fatores motivacionais dos colaboradores nas organizações. **Educação em foco**, v. 7, n. 1, p. 21-23, 2013.

CLUTTERBUCK, D. **Coaching Eficaz**: Como orientar a sua equipe para potencializar resultados. São Paulo: Editora Gente. 2007

FERREIRA, M. S. **Benefício social para retenção de talentos**. 2009. Disponível em: <<http://www.scribd.com/doc/20351850/Beneficio-Social-para-retencao-de-talento>>. Acesso em: 18 mai 2019

FILHO, G. Como falar de autoconhecimento sem cair nos clichês. **ABRH**, [S.l.], 27 set. 2017. Disponível em: <<https://www.abrhbrasil.org.br/cms/materias/como-falar-de-autoconhecimento-sem-cair-nos-cliches>>. Acesso em: 23 mai 2019.

GERHARDT, T. E. Métodos de pesquisa. **UFRGS**, [S.l.], [2009]. Disponível em: <<http://www.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/derad005.pdf>>. Acesso em: 02 nov 2019.

GÓIS, G. Motivação: uma análise do comportamento do indivíduo dentro das organizações. **Administradores.com**, [S.l.], 18 ago 2011. Disponível em: <<https://administradores.com.br/artigos/motivacao-uma-analise-do-comportamento-do-individuo-dentro-das-organizacoes>>. Acesso em: 15 nov 2019.

LIMA, L. S. O papel do Coaching na organização. **RH Portal**, [S.l.], 02 set. 2015. Disponível em: <<https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/papel-do-coaching-na-organizacao>>. Acesso em: 25 mai 2019.

MARQUES, J. R. Fatores que aumentam a produtividade nas empresas. **Portal IBC**, São Paulo, 26 jun. 2014. Disponível em: <<https://www.ibccoaching.com.br/portal/rh-gestao-pessoas/fatores-definem-aumento-productividade-empresas>>. Acesso em: 15 mai 2019.

MARQUES, J. R. O Coaching e a motivação para sua vida. **Portal IBC**, São Paulo, 24 fev.

2015. Disponível em: <<https://www.ibccoaching.com.br/portal/lideranca-e-motivacao/coaching-motivacao-para-sua-vida>>. Acesso em 13 nov 2019.

MARQUES, J. R. O processo do autoconhecimento. **Portal IBC**, São Paulo, (2018a) 26 jun 2018. Disponível em: <<https://www.ibccoaching.com.br/portal/coaching-e-psicologia/o-processo-do-autoconhecimento>>. Acesso em: 07 out 2019.

MARQUES, J. R. Coaching - Conceito e significado. **Portal IBC**, São Paulo, (2018b) 14 jul. 2018. Disponível em: <<https://www.ibccoaching.com.br/portal/coaching-coaching-conceito-significado>>. Acesso em: 15 mai 2019.

MARQUES, J. R. Técnicas de Coaching: Conheça os benefícios. **Portal IBC**, São Paulo, (2018c) 31 jul 2018. Disponível em: <<https://www.ibccoaching.com.br/portal/coaching/tecnicas-coaching-conheca-beneficios>>. Acesso em: 14 nov 2019.

MARQUES, J. R. A importância do líder na motivação dos colaboradores. **Portal IBC**, São Paulo, (2018d) 17 out 2018. Disponível em: <<https://www.ibccoaching.com.br/portal/lideranca-e-motivacao/importancia-lider-motivacao-liderados-colaboradores>>. Acesso em: 15 nov 2019.

MARQUES, J. R. Confira a importância do Coaching nas empresas. **Portal IBC**, São Paulo, (2019a) 19 mar. 2019. Disponível em: <<https://www.ibccoaching.com.br/portal/confira-a-importancia-do-coaching-nas-empresas>>. Acesso em: 17 nov 2019.

MARQUES, J.R. O que é benefício social e sua importância. **Portal IBC**, São Paulo, (2019b) 24 jun. 2019. Disponível em: <<https://www.ibccoaching.com.br/portal/rh-gestao-pessoas/o-que-e-beneficio-social-e-sua-importancia>>. Acesso em: 28 de Fev. 2019.

MARQUES, J. R. O que significa ser um líder Coach. **Portal IBC**, São Paulo, (2019c) 19 ago 2019. Disponível em: <<https://www.ibccoaching.com.br/portal/lideranca-e-motivacao/o-que-significa-ser-lider>>

coach/>. Acesso em: 02 nov 2019.

MARQUES, J. R. 5 métodos de motivação no trabalho. **Portal IBC**, São Paulo, (2019d) 17 out 2019. Disponível em: <<https://www.ibccoaching.com.br/portal/lideranca-e-motivacao/5-metodos-motivacao-trabalho/>>. Acesso em: 02 nov 2019.

MIRANDA, A. B. S. O processo de Coaching como método de desenvolvimento profissional. **Psicologado**, [S.l], 11 mai 2019. Disponível em: <<https://psicologado.com.br/atuacao/coaching/o-processo-de-coaching-como-metodo-de-desenvolvimento-profissional>>. Acesso em: 07 out 2019.

SILVA, D. C. Motivação no trabalho. **Psicologado**, [S.l], Fev 2012. Disponível em: <<https://psicologado.com.br/atuacao/psicologia-organizacao/motivacao-no-trabalho?highlight=WyJtb3RpdmFcdTAwZTdc dTAwZTNvll0>>. Acesso em: 16 nov 2019.

SILVA, P. B. Benefícios Sociais: A influência eficaz nas empresas. **Núcleo do conhecimento**, [S.l], 09 nov 2016. Disponível em: <<https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/beneficios-sociais-influencia-empresas>>. Acesso em: 16 nov 2019.

SIQUEIRA, G.; ARAÚJO, A. C. A Importância dos Benefícios para a Motivação dos Colaboradores nas Organizações. **FABE em revista**. Bertioga, Vol 6, n 7, 2016.

STEFANO, S. R. et al. Práticas de benefícios sociais nas organizações: desafios na gestão de pessoas. **Revista Cesumar Ciências Humanas e Sociais aplicadas**. [S.l], v.19, n.1, p. 65-88, jan./jun. 2014 - ISSN 1516-2664.