

Métodos de incentivo e motivação de colaboradores nas empresas do município de Antônio Prado/RS

Milena Fiorese¹
Alice Munz Fernandes²

Resumo

O desempenho organizacional tende a ser fortemente influenciado pela motivação dos colaboradores, a qual por sua vez mostra-se suscetível aos métodos de incentivo empregados pelas empresas. Nesse sentido, a pesquisa realizada teve como objetivo analisar os métodos de incentivo geralmente utilizados pelas empresas localizadas no município de Antônio Prado/RS e seus reflexos na motivação dos colaboradores. Para isso desenvolveu-se uma investigação quali-quantitativa operacionalizada por meio de entrevistas junto a seis gestores, bem como a aplicação de uma *survey* com corte transversal junto à uma amostra de 67 colaboradores de empresas do situadas no referido município. Para análise dos dados qualitativos foi adotada a análise de conteúdo, ao passo que os dados quantitativos foram averiguados por meio de análises estatísticas descritivas. Os resultados obtidos demonstraram a importância do salário como principal mecanismo de motivação na percepção dos colaboradores, o que é reconhecido pelos gestores. Estes, por sua vez, consideram a participação nos lucros ou resultados e a bonificação por metas como elementos capazes de promover o engajamento do colaborador. Contudo, além da remuneração financeira, aspectos relacionados ao coleguismo e ao reconhecimento no ambiente de trabalho também foram destacados, evidenciando a pertinência de tais fatores na composição do clima organizacional, o que também interfere na motivação do colaborador e, conseqüentemente, no seu desempenho.

Palavras-chave: Clima Organizacional. Gestão de Pessoas. Recursos Humanos.

Abstract

Organizational performance tends to be strongly influenced by employee motivation, which in turn is susceptible to the incentive methods employed by companies. In this sense, the research conducted aimed to analyze the incentive methods generally used by companies located in the city of Antônio Prado/RS and their impact on employee motivation. To this end, a qualitative and quantitative investigation was conducted through interviews with six managers, as well as a cross-sectional survey applied to a sample of 67 employees from companies located in the aforementioned city. Content analysis was adopted to analyze the qualitative data, while the quantitative data were assessed through descriptive statistical analysis. The results obtained demonstrated the importance of salary as

¹ Técnica em Administração. Tec Serra Escola de Educação Profissional. E-mail: milenafiorese20@gmail.com

² Doutora em Agronegócios. Mestre e Bacharela em Administração. Universidade Federal do Pampa, Campus Dom Pedrito. E-mail: alicemunz@gmail.com

the main motivation mechanism in the perception of employees, which is recognized by managers. These, in turn, consider profit sharing and bonuses for goals as elements capable of promoting employee engagement. However, in addition to financial remuneration, aspects related to collegiality and recognition in the work environment were also highlighted, evidencing the relevance of such factors in the composition of the organizational climate, which also interferes with employee motivation and, consequently, their performance.

Keywords: Organizational Climate. People Management. Human Resources.

1 INTRODUÇÃO

A gestão de pessoas está presente no dia a dia de todas as organizações, estendendo-se para além das fronteiras do departamento de recursos humanos, haja vista que os indivíduos correspondem a ativos intangíveis, cuja valorização e relevância tornam-se cada vez mais evidente (Bitencourt, 2010; Cruz, 2013). Ou seja, “a área de recursos humanos deixou de ser um mero departamento de pessoal para se tornar o personagem principal de transformação dentro da organização” (Sovienski; Stigar, 2008, p. 53).

De acordo com Knapki (2006, p. 150) “gerenciar pessoas significa ver a organização como um sistema vital, em que seus colaboradores são considerados parceiros e que atuam através de suas competências técnicas e comportamentais e dão vida, foco e alma à organização”. Desse modo, tem-se que o processo de gestão de pessoas é sensível, contingencial e situacional, dentro do qual se evidencia o contributo dos métodos de incentivo e motivação (Chiavenato, 2008).

A motivação acerca do trabalho impacta no desempenho obtido pelo colaborador, o que impulsiona que tanto objetivos individuais quanto organizacionais sejam atingidos (Gonçalves, 2004). Contudo, não apenas aspectos financeiros são importantes, mas também a motivação pautada por outros tipos de incentivos (Röhrich, 2012; Kefler et al., 2023). Nesse sentido, Pinto (2013) destaca que a motivação corresponde a um fenômeno contínuo e não deve ser percebida como um ato isolado.

Motivação para o trabalho é um estado psicológico de disposição, interesse ou vontade de perseguir ou realizar uma tarefa ou meta. Dizer que uma pessoa está motivada para o trabalho significa dizer que essa pessoa apresenta disposição favorável ou positiva para realizar o

trabalho (Vilela, 2010, p. 15).

Conquanto, a motivação corresponde a um elemento intrínseco, cujos propulsores são heterogêneos e variam entre as pessoas e também conforme os múltiplos momentos vivenciados pelos indivíduos. Logo, trata-se de uma temática dotada de complexidade e de relevância, haja vista sua implicação tanto no desempenho organizacional quanto na qualidade de vida (Volpato; Cimbalista, 2002). Assim, ante ao exposto, a pesquisa realizada teve como objetivo analisar os métodos de incentivos geralmente utilizados pelas empresas do município de Antônio Prado/RS e seus impactos sobre a motivação dos colaboradores.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 GESTÃO DE PESSOAS

Para mobilizar e envolver as pessoas em suas atividades, as organizações estão mudando seus conceitos e alterando suas práticas. Ao invés de investirem em produtos e serviços, estão dedicando maior atenção às pessoas, justamente por entenderem que estas são responsáveis por criá-los e desenvolvê-los (Cruz, 2013). Ou seja, as pessoas correspondem à base de uma organização, pois seus conhecimentos, habilidades e atitudes implicam no (in)sucesso organizacional (Nogueira, 2010). Logo, o gerenciamento de pessoas deixou de ser considerado uma atividade de apoio para as organizações (Marras, 2017).

Em plena era da informação o conhecimento está se transformando no recurso organizacional mais importante das empresas. Uma riqueza muito mais importante e crucial do que o dinheiro. Gradativamente, o capital financeiro – que predominava na Era Industrial – está cedendo lugar para o capital intelectual, como a base fundamental das operações empresariais. Em um mundo onde os tradicionais fatores de produção – natureza, capital e trabalho – são previsíveis para os negócios, as empresas de sucesso e destaque estão investindo pesadamente no capital intelectual para aumentarem a sua vantagem competitiva. Criatividade e inovação através de ideias. E ideias provêm do conhecimento, e a origem desta equação encontra-se nas pessoas (Simas Júnior, 2009, p. 92-93).

De acordo com Gil (2001) e Ribeiro (2005), gestão de pessoas pressupõe a capacitação, a participação e o envolvimento dos indivíduos dentro de uma organização. Assim, além de atividades relacionadas ao recrutamento e seleção,

também deve primar pela orientação, avaliação de desempenho – tanto funcional quanto comportamental – motivação e qualidade de vida no trabalho. Todavia, Chiavenato (2008) reconhece que muitas vezes é difícil dissociar a vida pessoal e profissional, haja vista a relevância e o impacto que o trabalho exerce sobre o bem-estar dos indivíduos.

A gestão de pessoas é caracterizada pela participação, capacitação, envolvimento e desenvolvimento do bem mais precioso de uma organização, o capital humano, que nada mais é do que as pessoas que a compõe. Cabe à área de gestão de pessoas a nobre função de humanizar as empresas (Sovienski; Stigar, 2008, p. 54).

Sendo assim, a gestão de pessoas estrategicamente desenvolvida pode ser considerada como a área capaz de promover mudanças organizacionais significativas (Ávila; Stecca, 2015). Nesse preâmbulo, aspectos concernentes ao clima organizacional, planejamento de carreira, administração de cargos e salários e planejamento de pessoal são exemplos de estratégias genéricas empregadas sob a égide da gestão de pessoas (Tachizawa; Ferreira; Fortuna, 2006).

2.2 MOTIVAÇÃO DE PESSOAS

A motivação é considerada um importante fator que incentiva e direciona o comportamento humano, impactando no desempenho pessoal e profissional dos indivíduos pertencentes a uma organização (Gonçalves, 2004). Contudo, pode ser caracterizada como a tendência de desenvolver qualquer ação em função do desejo de fazer, considerando que esta irá satisfazer alguma de suas necessidades (Wether; Davis, 1983).

A capacidade de trabalhar com pessoas, compreendendo e motivando, tanto individualmente como em grupos, define as habilidades humanas. Ou seja, o próprio fato de liderar só é possível quando existem competências de relacionamento interpessoal entre os envolvidos (Derue; Myers, 2014). Estas são amplamente valorizadas pelas organizações, uma vez que abrangem as características cooperativas, como trabalhar em equipe, apoiar e ser apoiado pela equipe de trabalho, por exemplo (Gil-Rodrigues, 2011). Nesse sentido, tem-se que os líderes dependem da ação de outros indivíduos para atingir seus objetivos,

necessitam de habilidades humanas, seja para se comunicarem, motivarem ou delegarem tarefas (Robbins, 2009).

Nas organizações encontram-se pessoas proficientes, mas incompetentes nos relacionamentos interpessoais. Logo, torna-se necessário que haja um processo de aprendizagem com capacitação e inovação, a fim de desenvolver nos trabalhadores as competências fundamentais às organizações (Fleury; Fleury, 2008). Para Rezende (2008), a motivação é um fator determinante do comportamento das pessoas. Isto é, no ambiente de trabalho, por exemplo, a motivação conduz uma pessoa a desenvolver adequadamente suas atividades, apresentando melhores resultados produtivos para a organização.

Atualmente existem conflitos entre trabalho e vida pessoal, o que pode ser explicado por três fatores, quais sejam: (i) a criação de organizações globais, com trabalho contínuo em diferentes lugares; (ii) o uso da tecnologia da informação, que permite aos funcionários desenvolverem suas atividades a qualquer hora e em qualquer lugar, e; (iii) longas jornadas de trabalho, que aumentam nas pessoas a sensação e a consciência de que o trabalho está tomando cada vez mais espaço em suas vidas, causando insatisfação (Robbins, 2009).

Nesse sentido, Chiavenato (2000) evidencia no Quadro 1 pontos importantes acerca da motivação no trabalho.

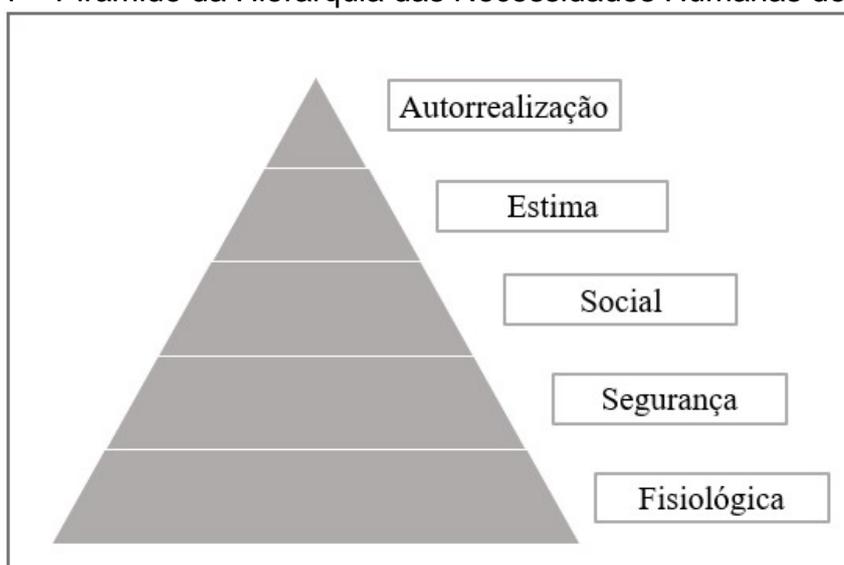
Quadro 1 – Pontos impulsionadores da motivação no trabalho

Impulsionador	Observação
Relacionamento	O bom relacionamento no trabalho e o clima agradável da organização propiciam o diálogo entre equipe e liderança.
Flexibilidade	Permitir que haja negociação de horários/escalas entre os colegas de trabalho proporciona mais segurança e satisfação à equipe.
Ambiente de trabalho seguro	Um ambiente onde as tarefas são executadas sem riscos de acidentes e outros cuidados pode tornar o trabalho mais produtivo.
Reconhecimento	Saber reconhecer o bom desempenho do colaborador e da equipe estimula o máximo desempenho.
Baixa rotatividade	A sensação de estabilidade no ambiente de trabalho reduz a tensão entre os colaboradores.
Localização da empresa	Quando o indivíduo é beneficiado pela localização ou a empresa auxilia no deslocamento, favorece a sua qualidade de vida.
Desafios e responsabilidades	O colaborador se sente valorizado quando delegam responsabilidades e desafios, pois isso mostra que a liderança acredita em seu potencial.

Fonte: adaptado de Chiavenato (2000).

Conforme exposto, alguns fatores podem contribuir para a motivação dos trabalhadores em uma organização. No entanto, os estudos de Abraham Maslow buscaram compreender o trabalhador enquanto indivíduo dotado de necessidades complexas, que independem das preocupações da organização (Motta; Vasconcelos, 2006). A Figura 1 mostra as cinco necessidades humanas elencadas hierarquicamente por Maslow.

Figura 1 – Pirâmide da Hierarquia das Necessidades Humanas de Maslow



Fonte: adaptada de Chiavenato (2009).

De acordo com a Teoria da Pirâmide da Hierarquia das Necessidades Humanas de Maslow, pode-se dizer que as necessidades implícitas a toda motivação humana estão organizadas hierarquicamente em cinco níveis básicos (Bowditch; Buono, 2014). Ademais, Maximiliano (2008) assevera que os indivíduos necessitam atender completamente um nível para buscar os mais elevados, até chegar à autorrealização. Na base da pirâmide se encontram as necessidades fisiológicas, como abrigo, sede, fome, vestuário e sexo. Isto é, as necessidades básicas de sobrevivência e continuidade da espécie.

Já o segundo nível compreende os aspectos de proteção contra prejuízos físicos e emocionais. O nível seguinte se refere ao pertencimento e a capacidade de inclusão em determinado lugar ou grupo (Maximiliano, 2000). Já o quarto nível inclui o reconhecimento social, respeito próprio, realização e autoestima elevada (Robbins, 2009). Após atingir todos os níveis anteriores, o indivíduo alcança a autorrealização, quando se sente realizado. Salienta-se que esta necessidade é

intrínseca ao ser humano, pois possui um sentido complexo e individualizado, dependendo dos interesses e desejos de cada pessoa (Motta; Vasconcelos, 2006).

Cabe ressaltar também que a motivação dos indivíduos é expressa pela necessidade individual de suas ações. No entanto, para desenvolver tais ações é necessário algum estímulo, interno ou externo, para que se inicie o ciclo motivacional (Andrade, 2017). Diante disso, a teoria proposta por Maslow pode ser complementada pela Teoria dos Dois Fatores apresentada por Herzberg (Maximiliano, 2008).

A teoria dos Dois Fatores trata dos elementos motivadores do ser humano no trabalho. Ou seja, aqueles que ocasionam satisfação e que estão relacionados às atividades desenvolvidas pelo indivíduo, bem como aqueles concernentes às características e condições do ambiente de trabalho. Quanto a este último grupo, têm-se fatores que poderiam apenas evitar a insatisfação, caracterizados como fatores higiênicos (Pilatti, 2012). Pode-se dizer que ambas as teorias se complementam e estão relacionadas, uma vez que os fatores higiênicos contemplam as necessidades dos três primeiros níveis da Pirâmide de Maslow (fisiológica, segurança e social), enquanto os fatores motivacionais se relacionam as necessidades elencadas nos dois últimos níveis (estima e autorrealização) (Maximiliano, 2008).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa realizada configura-se como aplicada quanto à natureza, pois busca resolver problemas pautados na realidade atual (Do Espírito Santo, 1992). Já no que diz respeito à abordagem do problema, trata-se de uma investigação mista, pois emprega procedimentos quali-quantitativos. Por outro lado, quanto à finalidade, classifica-se como um estudo exploratório e descritivo.

Com o desenvolvimento e a legitimidade percebida tanto da pesquisa qualitativa quanto da pesquisa quantitativa nas ciências sociais e humanas, a pesquisa de métodos mistos, empregando a combinação de abordagens quantitativa e qualitativas, ganhou popularidade. Essa popularidade deve-se ao fato de que a metodologia da pesquisa continua a evoluir e a se desenvolver, e os métodos mistos são outro passo adiante, utilizando os pontos fortes das pesquisas qualitativa e quantitativa (Creswell, 2010, p. 239).

A etapa qualitativa caracteriza-se pela interpretação das realidades sociais sem o uso da quantificação (Bauer; Gaskell, 2002), cuja relevância “deve-se ao fato da pluralização das esferas da vida” (Flick, 2004, p. 17). Esse estágio inicial da investigação realizada pode ser definido como exploratório quanto à sua finalidade, uma vez que “têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito” (Gil, 2001, p. 41).

Também se realizou uma etapa quantitativa, que se caracteriza pela objetividade tanto na coleta quanto na análise dos dados, por meio da quantificação (Mussi et al., 2019). Logo, a pesquisa quantitativa está associada a métodos hipotético-dedutivos (Ayrosa; Cerchiaro, 2015). Nesse sentido, Silva, Lopes e Braga Júnior (2014, p.17) destacam que “por ser executada em amostras grandes e com critérios de abrangência de possibilidades pode permitir entender o que de fato uma área ou atividade ou segmento manifesta” e, portanto contribuir para o processo decisório em âmbito gerencial.

A classificação acerca da finalidade descritiva desta etapa de investigação se justifica devido ao objetivo central de descrever as características de determinada população ou objeto, bem como verificar relações entre as variáveis (Gil, 2002). Quanto aos procedimentos técnicos, empregou-se uma *survey* ou levantamento, que consiste na coleta de dados sobre características e opiniões de determinado grupo de indivíduos que representem significativamente uma população (Freitas et al., 2000).

A etapa qualitativa-exploratória teve como objetivo analisar, sob a perspectiva gerencial, os métodos de incentivo aplicados nas empresas de Antônio Prado/RS. Para tanto, realizaram-se entrevistas semiestruturadas junto a seis representantes de empresas de múltiplos setores do município. O instrumento de coleta de dados correspondeu a um roteiro de entrevista, cuja coleta foi realizada de forma *online*, através de *e-mail* e/ou WhatsApp, entre os dias 16 e 22 de julho de 2024. Os dados foram analisados por meio da interpretação das respostas, de modo que se procedeu com a apresentação literal de trechos evidenciados pelos respondentes.

Por sua vez, a etapa quantitativa-descritiva foi operacionalizada por meio de uma *survey*, cujos dados foram coletados através de um questionário estruturado adaptado de Fiuza (2006). De igual forma, a coleta ocorreu de maneira *online*,

com o auxílio da Plataforma *Google Forms*, sendo que os questionários foram disponibilizados mediante mídias sociais e WhatsApp, no período de 06 a 11 de novembro de 2024.

A população investigada correspondeu a indivíduos que trabalham no município de Antônio Prado/RS. Assim, a amostra não-probabilística por conveniência foi composta por 67 respondentes válidos. Os dados obtidos foram analisados por meio de frequência (absoluta e relativa), sendo empregado o *Software* Microsoft Excel para facilitar a organização e análise dos resultados. Por fim, os achados provenientes de ambas as etapas de pesquisa foram comparados e discutidos com aqueles advindos de outros estudos científicos. Também se verificou a aderência dos resultados obtidos frente à literatura correspondente. Destaca-se ainda a utilização de tabelas e gráficos na apresentação dos achados.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Na etapa qualitativa teve-se a aplicação de um roteiro de entrevista semiestruturada respondido por seis gestores de empresas localizadas no município de Antônio Prado/RS a fim de verificar os diferentes métodos de incentivo utilizado pelas organizações para motivar seu quadro de colaboradores. Para manter o anonimato dos respondentes, cada gestor foi identificado com uma letra (A, B, C, D, E e F).

O gestor A atua na indústria moveleira, exercendo a função na empresa há doze anos. Segundo ele, o método de incentivo utilizado para impulsionar a motivação dos colaboradores consiste na gratificação por cumprimento de metas. Em relação à mudança positiva na produtividade dos colaboradores, destaca que em alguns meses (mas não em todos) esta é perceptível. De acordo com o gestor, a principal vantagem para a empresa acerca da utilização de métodos de incentivo diz respeito à motivação dos colaboradores, sendo que pretende implantar também um bônus por assiduidade.

Por sua vez, o gestor B trabalha no ramo de produtos agropecuários, atuando na empresa desde sua fundação – que ocorreu há dezenove anos. Reconhece que atualmente são utilizados poucos métodos de incentivo, porém são realizados diversos treinamentos motivacionais. Além disso, compartilha sua

constatação de que a atração do líder deve ser permanente. Sobre a percepção de mudanças na equipe, afirma que esta é preciso ocorrer continuamente para que os resultados apareçam.

Na opinião do gestor B, a principal vantagem de programas de incentivo aos colaboradores diz respeito a ter pessoas animadas atuando. Todavia, reconhece que é no “bolso” e no “psicológico” que tudo se resume. Sobre a intenção de adotar um novo método de incentivo na empresa, afirmou não ter certeza de que as pessoas valorizam estes benefícios como motivação. Nesse sentido, acrescenta que “pela experiência que tenho isso se torna somente uma obrigação” (Gestor B).

Já o gestor C exerce sua função em uma empresa de comércio varejista há dez anos. Os principais incentivos utilizados pela organização correspondem à bonificação de comissão sobre as vendas e presentes do próprio comércio. Salienta que considera extremamente perceptível a mudança na produtividade do colaborador devido aos métodos de incentivo aplicados. Também cita o contentamento deste como vantagem, pois o ânimo em fazer parte da empresa e em atender ao cliente se torna um incentivo para vendas maiores e mais lucrativas. Comenta ainda que não pretende incluir outro método de incentivo, uma vez que entende já existirem outras formas de bonificação, como plano de saúde e bônus adicional pela venda de um determinado produto do comércio (que se torna uma bonificação trimestral).

Não obstante, o gestor D atua no ramo de serviços, trabalhando na empresa desde o final de dois mil e dezenove. Porém foi somente a partir de abril de dois mil e vinte que assumiu o atual cargo gerencial. Por ser uma empresa com poucos colaboradores, não haviam métodos de incentivo instituídos. Recentemente, ocorreu a inclusão de plano de saúde integral e a utilização de convênios para descontos relativos à parceria com empresas locais. Em relação à mudança de produtividade, considera que a amostragem é demasiadamente pequena e transcorreu pouco tempo desde a implantação destes incentivos para que as transformações pudessem ser perceptíveis.

O gestor relata acreditar em política de meritocracia e em retenção de pessoas comprometidas. Assim, pensa que valorizar pontos importantes, como saúde e educação, de forma a prover benefícios seja necessário para manter o

indivíduo engajado e interessado. Por fim, salienta que pretende adotar um novo método de incentivo, possivelmente benefícios de vale alimentação/refeição.

De igual forma, o gestor E também atua no ramo de serviços, trabalhando na empresa há cerca de dez anos. Nesta organização, os benefícios recebidos pelos colaboradores correspondem a pagamento de trinta por cento do plano de saúde, de cinquenta por cento do seguro de vida, programa de metas trimestrais e veículo compartilhado para deslocamento em horário de almoço. Em relação à percepção de produtividade, evidencia que após a implementação da política de metas trimestrais, alterações no comportamento e no desempenho dos colaboradores foram evidentes. Neste programa de incentivo, a empresa repassa R\$ 600,00 ao trimestre proporcionalmente ao valor atingido da meta, sendo aplicado nas áreas comerciais e administrativas.

Por fim, o gestor F exerce sua função em uma empresa do setor moveleiro há dezessete anos. Os métodos de incentivo praticados pela organização são os seguintes: auxílio de R\$ 220,00 no plano de saúde, vale alimentação, transporte gratuito, plano telefônico, bônus por assiduidade, auxílio educacional, almoço do Dia do Trabalhador e jantar de encerramento de final do ano. Sobre a sua percepção de mudança em função dos métodos de incentivo, destaca que “a mudança é percebida, mas não o suficiente, a maioria não tem paciência [...] Querem o retorno financeiro antes do conhecimento, pois a grande maioria quando entra na empresa, não tem quase nenhum conhecimento sobre a produção de móveis”.

Este gestor salienta que uma das vantagens acerca da motivação corresponde ao fato de que os colaboradores que se sentem motivados, permanecem durante anos na empresa, tendo crescimento profissional e salarial. Ao falar sobre existir um método que gostaria de implantar, comenta que gostaria que fosse adotada a participação nos lucros. Nesse sentido, acrescenta que “pessoalmente, acho que é o melhor método para engajar os colaboradores, pois para ter bom resultado financeiro depende de todos, quanto mais se esforçarem, mais ganham”.

Em relação à mudança de produtividade, considera que a amostragem é demasiadamente pequena e transcorreu pouco tempo desde a implantação destes incentivos para que as transformações pudessem ser perceptíveis. O

gestor relata acreditar em política de meritocracia e em retenção de pessoas comprometidas. Assim, pensa que valorizar pontos importantes, como saúde e educação, de forma a prover benefícios seja necessário para manter o indivíduo engajado e interessado. Por fim, salienta que pretende adotar um novo método de incentivo, possivelmente benefícios de vale alimentação/refeição.

De igual forma, o gestor E também atua no ramo de serviços, trabalhando na empresa há cerca de dez anos. Nesta organização, os benefícios recebidos pelos colaboradores correspondem a pagamento de trinta por cento do plano de saúde, de cinquenta por cento do seguro de vida, programa de metas trimestrais e veículo compartilhado para deslocamento em horário de almoço. Em relação à percepção de produtividade, evidencia que após a implementação da política de metas trimestrais, alterações no comportamento e no desempenho dos colaboradores foram evidentes. Neste programa de incentivo, a empresa repassa R\$ 600,00 ao trimestre proporcionalmente ao valor que atingido da meta, sendo aplicado nas áreas comerciais e administrativas.

Por fim, o gestor F exerce sua função em uma empresa do setor moveleiro há dezessete anos. Os métodos de incentivo praticados pela organização são os seguintes: auxílio de R\$ 220,00 no plano de saúde, vale alimentação, transporte gratuito, plano telefônico, bônus por assiduidade, auxílio educacional, almoço do Dia do Trabalhador e jantar de encerramento de final do ano. Sobre a sua percepção de mudança em função dos métodos de incentivo, destaca que “a mudança é percebida, mas não o suficiente, a maioria não tem paciência [...] Querem o retorno financeiro antes do conhecimento, pois a grande maioria quando entra na empresa, não tem quase nenhum conhecimento sobre à produção de móveis”.

Não obstante, a fim de verificar a percepção dos colaboradores das empresas de Antônio Prado/RS acerca dos métodos de incentivo foi realizada uma pesquisa quantitativa e descritiva. Da amostra investigada, 50,7% dos respondentes têm entre 19 e 25 anos, 13,4% têm entre 26 e 30 anos, 23,9% possuem de 31 a 40 anos, 7,5% têm idade entre 41 e 60 anos enquanto 4,5% possuem 61 anos ou mais. No tocante ao gênero, houve a predominância de mulheres (74,6%) em comparação com 25,4% de homens.

No que se refere ao nível de escolaridade, 1,5% dos respondentes não concluíram o ensino fundamental enquanto 3,0% o fizeram. Também se tem 4,5% de indivíduos com o ensino médio incompleto e 31,3% com este nível de formação completo. Já 35,8% afirmaram ter ensino superior incompleto e 23,9% ensino superior completo. Quanto ao tempo em que trabalham na empresa, a maioria dos respondentes (38,8%) atua de um a cinco anos, enquanto 29,9% afirmam fazer parte da equipe de colaboradores a menos de um ano. Somente 17,9% dos respondentes trabalham na organização de cinco a dez anos, ao passo que 13,4% o fazem por um período igual ou superior a onze anos.

Ao serem questionados sobre achar justo que haja compensação financeira por atingir metas da empresa, 1,5% dos respondentes discordam, 20,9% nem concordam nem discordam e 77,6% concordam. Nesse sentido, também se verificou que 19,4% dos indivíduos concordam que somente métodos que utilizem bonificação financeira são válidos para incentivar aos colaboradores, ao passo que 26,9% permaneceram neutros (nem concordam nem discordam) e 53,7% afirmaram discordar.

Sob essa perspectiva, o Quadro 2 apresenta a frequência relativa dos métodos de incentivo utilizados pelas empresas nas quais os respondentes trabalham. Destaca-se que nessa variável, cada indivíduo poderia selecionar mais de uma categoria pré-definida de resposta.

Quadro 2 – Métodos de incentivo utilizados pelas empresas nas quais os respondentes trabalham

Método de Incentivo	Porcentagem Relativa
Bônus salarial por meta	25,4%
Vale alimentação	38,8%
Cesta básica	6,0%
Auxílio creche	14,9%
Bônus salarial por assiduidade	19,4%
Vale transporte	23,9%
Plano de saúde	44,8%
Gratificações	19,4%
Prêmios	13,4%
Participação nos lucros da empresa	10,4%
Funções comissionadas	13,4%
Convênios para estabelecimentos	25,4%
Nenhum	17,9%
Outros	1,5%

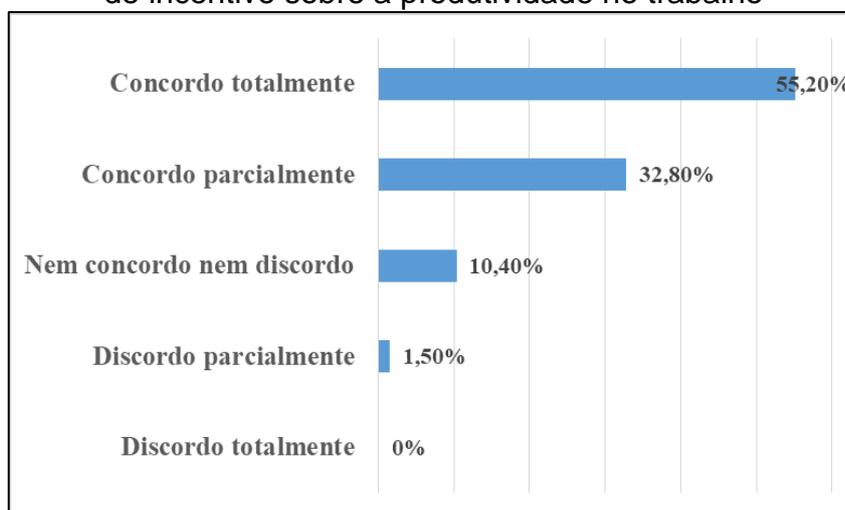
Fonte: resultados da pesquisa.

Destaca-se que na opção “outros” foram acrescentados transporte cedido pela empresa, pagamento anual do registro de contabilidade e auxílio educação para colaboradores. Quanto à motivação, 52,2% dos respondentes se sentiriam melhor motivados em seus trabalhos se fossem mais incentivados e beneficiados. Por outro lado, 47,8% da amostra analisada afirmam que se sentiriam mais motivados caso o salário fosse maior.

Em estudo com servidores públicos de um outro município do Rio Grande do Sul, Bichett e Vargas (2021) constataram que, igualmente, o salário figura como um importante fator de motivação no trabalho, acompanhado da valorização e do reconhecimento profissional. Desse modo, os autores salientam que justamente por serem capazes de influenciar na motivação, tais elementos também podem provocar desmotivação do trabalhador em relação ao seu ambiente laboral. Ademais, o perfil de liderança empregado tende a influenciar diretamente na motivação dos colaboradores, emergindo como uma temática latente no âmbito do gerenciamento de pessoas (Abrão Júnior et al., 2023).

Quando indagados sobre seu nível de concordância/discordância em relação à afirmativa de que “a utilização de métodos de incentivo para motivar os colaboradores dentro das empresas tem grande influência sobre a produtividade no ambiente de trabalho”, os colaboradores manifestaram as opiniões apresentadas na Figura 2.

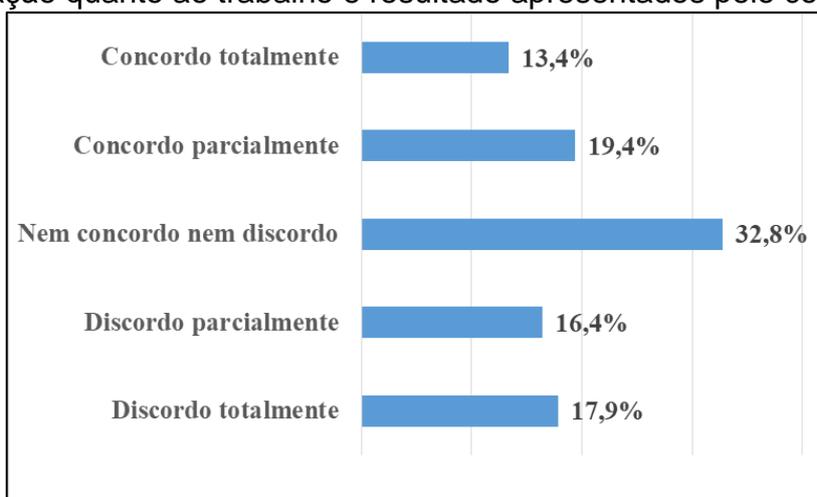
Figura 2 – Nível de concordância/discordância quanto à influência dos métodos de incentivo sobre a produtividade no trabalho



Fonte: resultados da pesquisa.

Por outro lado, quando se refere à afirmação “a organização onde trabalho investe no meu desenvolvimento por meio do patrocínio parcial ou total de cursos de graduações e/ou pós-graduações”, constatou-se que 26,9% dos respondentes discordam totalmente, 19,4% discordam parcialmente, 20,9% permanecem neutros (nem concordam nem discordam), enquanto 11,9% concordam parcialmente e 20,9% concordam totalmente. Já sobre a variável reconhecimento da organização (por meio de elogios, matérias em jornais internos, etc.) quanto ao trabalho e resultado apresentados pelo colaborador, tem-se o nível de concordância/discordância apresentado na Figura 3.

Figura 3 – Nível de concordância/discordância acerca do reconhecimento da organização quanto ao trabalho e resultado apresentados pelo colaborador



Fonte: resultados da pesquisa.

Sobre o fato de a organização levar em consideração as sugestões ou reclamações apresentadas pelo colaborador, os resultados demonstram que 32,3% dos respondentes mantiveram-se neutros quanto a esta afirmação, ao passo que 26,9% concordam parcialmente e 20,9% o fazem totalmente. Em contrapartida, 11,9% da amostra investigada discordam parcialmente, enquanto que a discordância total decresce para 6,0%.

No que se refere à afirmativa de que “a organização onde trabalho possui um plano flexível de benefícios, o que me permite escolher os mais adequados às minhas necessidades (como creche no local de trabalho, horário flexível de trabalho, possibilidade de trabalhar em casa, etc.)”, verificou-se que a maioria dos

respondentes (41,8%) discorda totalmente. A discordância parcial correspondeu a 17,9%, enquanto que a concordância total e parcial foi de 16,4% e 10,4%, respectivamente. A parcela da amostra analisada que permaneceu neutra totalizou 13,4% dos respondentes. Sob essa perspectiva, Chiavenato (2014, p. 303) evidencia que “até pouco tempo, a remuneração era o que mais pesava na hora de atrair e reter talentos. [...] Hoje, as empresas mostram que oferecer flexibilidade virou o benefício mais eficiente para manter um time engajado”.

Posteriormente, os respondentes foram indagados sobre seu nível de concordância/discordância acerca do fato de que a organização lhes oferece remuneração compatível com as competências e a formação/escolaridade. Da amostra analisada, 31,3% discordaram parcialmente e 9,0% o fizeram totalmente. Já 28,4% dos indivíduos permaneceram neutros (nem concordaram nem discordaram), enquanto 17,9% concordaram parcialmente e 13,4% de maneira total.

Além disso, verificou-se que para escolher um ambiente de trabalho, o mais importante para 50,7% dos respondentes é a remuneração. Já para 25,4% da amostra investigada, o principal motivo corresponde aos benefícios, ao passo que 11,9% prezam, sobretudo, pela carga horária flexível e pelos colegas de trabalho. Nesse sentido, a Figura 4 apresenta a nuvem de palavras proveniente das principais motivações no trabalho informadas pelos respondentes, sendo que o tamanho de cada termo é proporcional a sua incidência.

Figura 4 – Nuvem de palavras das principais motivações no trabalho



Fonte: elaborada com o auxílio do WordArt – Word Cloud Art Creator.

resultado financeiro depende de todos, quanto mais se esforçarem, mais ganham”

Colaboradores motivados trabalham felizes e apresentam melhores resultados financeiros, pois a motivação tem relação direta com o desempenho (Scansetti, 2010). Esta afirmação evidencia o que mais da metade dos respondentes (55,2%) pensa sobre a temática, concordando que a utilização de métodos de incentivo para motivar os colaboradores dentro das empresas tem influência significativa sobre a produtividade no ambiente de trabalho.

Conquanto, para Fiuza (2008), investigar a percepção da política de gestão de pessoas é importante e pode ser empregada para outros estudos na área do comportamento organizacional. De acordo com 52,2% dos respondentes, sua motivação em relação ao trabalho aumentaria caso fossem mais incentivados e beneficiados. Nesse sentido, Chiavenato (2014, p. 340) define benefícios como “recompensas não financeiras para atrair e manter os colaboradores”.

A Teoria da Pirâmide da Hierarquia das Necessidades Humanas de Maslow apresenta a alimentação e a saúde como necessidades, sendo a primeira caracterizada como fisiológica, ao passo que a segunda integra o nível de necessidades de segurança. Acerca dos benefícios associados a tais elementos, os resultados obtidos demonstraram que 44,8% dos respondentes dispõem de plano de saúde e 38,8% contam com vale alimentação.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa realizada oportunizou analisar aspectos relacionados à influência dos incentivos na motivação dos colaboradores a partir de duas perspectivas antagônicas: a do gestor (empresa) e a do próprio colaborador. Por mais que parecesse óbvia a relevância do salário na motivação, a premissa de exclusividade deste elemento como fator crucial da motivação no trabalho foi desconstruída, uma vez que incentivos de outras naturezas também são importantes – tais como plano de saúde, bonificação por metas, transporte, gratificações, elogios, entre outros.

Diante disso, as contribuições do estudo realizado concernem à verificação da percepção de gestores e colaboradores sobre os métodos de incentivo utilizados nas empresas do município de Antônio Prado/RS, o que pode

oportunizar que as organizações desenvolvam melhorias nas suas práticas de gestão de pessoas, bem como nas políticas de remuneração e plano de carreira que vem sendo praticadas. Como justificativa, evidencia-se que múltiplos recursos organizacionais podem ser facilmente copiados ou imitados – como tecnologias, processos e capital, por exemplo – porém o capital humano promove a geração do ativo intangível mais valorizado hoje em dia: as pessoas, incluindo seus talentos e conhecimentos.

As limitações do estudo dizem respeito ao fato de abranger somente a população de Antônio Prado/RS, de modo que os resultados obtidos não podem ser generalizados para toda a Região da Serra Gaúcha. Também se tem como limitação a amostragem não-probabilística por fácil acesso empregada para a coleta de dados quantitativos, haja vista que a amostra analisada integra a rede de contatos/relacionamentos das pesquisadoras. Assim, não exprime a heterogeneidade da população.

Para estudos futuros, recomendam-se investigações sobre o clima organizacional, bem como acerca do processo de gestão de pessoas – que vai além de métodos de incentivo e motivação. Também se destacam as contribuições de futuras pesquisas sobre a influência dos treinamentos e programas de qualificação (tanto técnica quanto comportamental) na motivação dos colaboradores.

REFERÊNCIAS

ABRÃO JÚNIOR, A. A.; RIBEIRO, A. V.; LIMA, D. E. A.; ANDRADE, J. A. M.; QUEIROZ, K. C. A importância da liderança e motivação na gestão de pessoas. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, v. 9, n. 11, p. 913-927, 2023.

ANDRADE, S. A. J. **Motivação, uma necessidade intrínseca do ser humano**. Psicologia: o portal dos psicólogos. 2017. Disponível em: <http://www.psicologia.pt/artigos/ver_opiniao.php?motivacao-uma-necessidade-intrinsecadoser-humano&codigo=AOP0443>. Acesso em: 29 Nov. 2024.

ÁVILLA, L. V.; STECCA, J. P. **Gestão de pessoas**. Santa Maria: Universidade Federal de Santa Maria, Colégio Politécnico, Rede e-Tec Brasil, 2015.

AYROSA, E. A. T.; CERCHIARO, I. B. Pesquisa quantitativa e qualitativa em marketing: compreendendo diferenças, produzindo confluências. **Revista do**

Mestrado em Administração e Desenvolvimento Empresarial, v. 18, n. 3, p. 1-18, 2015.

BAUER, M. W.; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto: imagem e som – um manual prático**. Petrópolis: Vozes, 2002.

BICHETT, M.; VARGAS, S. M. L. Fatores influenciadores na satisfação e motivação ao trabalho no setor público municipal. **Desafio Online**, v. 9, n. 1, 2021.

BITENCOURT, C. **Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos**. Porto Alegre: Bookman, 2010.

BOWDITCH, J. L.; BUONO, A. F. **Elementos do comportamento organizacional**. São Paulo: Editora Cengage Learning, 2014.

CEMBRANEL, P.; SMANEOTO, C.; LOPES, F. D. A Inovação das Redes Sociais Virtuais na Administração: Usos e Práticas para a Gestão de Pessoas. **Revista de Administração e Inovação**, v. 10, n. 1, p. 27-50, 2013.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

CHIAVENATO, I. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Barueri: Manole, 2014.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Porto Alegre: Artmed, 2010.

CRUZ, J. M. Capital intelectual. **InfoEscola**. 2013. Disponível em: <https://www.infoescola.com/administracao_/capital-intelectual>. Acesso em: Out. 2024.

DE RUE, D. S.; MYERS, C. G. Leadership development: A review and agenda for future research. *In*: DAY, D.V. (Ed.). **Oxford Handbook of Leadership and Organizations**. Oxford: Artmed, 2014.

DO ESPÍRITO SANTO, A. **Delineamentos de metodologia científica**. São Paulo: Loyola, 1992.

EL-KOUBA, A.; ROGLIO, K. D. D.; DELCORO, J. M.; SILVA, W. V. Programas de desenvolvimento comportamental: influências sobre os objetivos estratégicos. **Revista de Administração de Empresas**, v. 49, n. 3, p. 295-308, 2009.

FIUZA, G. D. Desenvolvimento e validação da escala de percepção de políticas de gestão de pessoas (EPPGP). **Revista de Administração Mackenzie**, v. 9, p. 77-101, 2008.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeças caleidoscópico da indústria brasileira.** São Paulo: Atlas, 2008.

FLICK, U. **Uma introdução à pesquisa qualitativa.** São Paulo: Bookman, 2004.

FREITAS, H.; OLIVEIRA, M.; SACCOL, A. Z.; MOSCAROLA, J. O método de pesquisa survey. **Revista de Administração**, v. 35, n. 3, p. 105-112, 2000.

GIL, A. C. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais.** São Paulo: Atlas, 2001.

GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 2002.

GIL-RODRIGUES, F. Habilidades de trabalho em equipes nas organizações. *In*: RIBEIRO, M. J. F. X.; TADEUCCI, M. S. R.; ARAÚJO, E. A. S.; DEL PRETTE, Z. A. P. (Orgs.). **Anais... III Seminário Internacional de Habilidade Sociais: Habilidades Sociais, Cultura, Pesquisa e Prática (Livro de Resumos e Programa).** Universidade de Taubaté, Taubaté, 2011.

GONÇALVES, M. **Satisfação com o trabalho Continental Mabor, um caso sui generis.** Universidade do Porto. (Dissertação de Mestrado). Porto, Portugal: Curso de Letras, 2004.

KEFLER, N. D.; SILVA, E. M.; PINTO, D. M. R.; REIS, D.; ABBUD, E. B.; FERREIRA, R. S.; COELHO, F. N. A importância da motivação das pessoas no ambiente organizacional. **Revista Formadores**, v. 20, n. Suplementar, p. e2027-e2027, 2023

KNAPIK, J. **Gestão de pessoas e talentos.** Curitiba: Ibpex, 2006.

MARRAS, J. P. **Gestão de pessoas em empresas inovadoras.** São Paulo: Saraiva Educação, 2017.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração.** São Paulo: Atlas, 2000.

MAXIMIANO, A.C.A. **Teoria Geral da Administração.** São Paulo: Atlas, 2008.

MOTTA, F. C. P.; VASCONCELOS, I. F. G. **Teoria Geral da Administração.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

MUSSI, R. F. F.; MUSSI, L. M. P. T.; ASSUNÇÃO, E. T. C.; NUNES, C. P. Pesquisa Quantitativa e/ou Qualitativa: distanciamentos, aproximações e possibilidades. **Revista Sustinere**, v. 7, n. 2, p. 414-430, 2019.

NOGUEIRA, Z. **A importância na interação entre pessoas e organizações.** 2010. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/a-importancia-na-interacao-entre-pessoas-e-organizacoes/47977>>. Acesso em: Out.

2024.

PILATTI, L. A. Qualidade de vida no trabalho e teoria dos dois fatores de Herzberg: possibilidades-limite das organizações. **Revista Brasileira de Qualidade de Vida**, v. 4, n. 1, p. 18-24, 2012.

PINTO, J. R. A. G. **Gestão de recursos humanos: motivações e incentivos**. Universidade do Porto. (Dissertação de Mestrado). Mestrado em Gestão Desportiva, Porto, Portugal, 2013.

RIBEIRO, A. L. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2005.

RÖHRICH, O. **Os 11 elementos da motivação**. Lisboa: Lidel, 2012.

ROSSETTI, A.; PACHECO, A. P. R.; SALLES, B.; GARCIA, M.; SANTOS, N. A organização baseada no conhecimento: novas estruturas, estratégias e redes de relacionamento. **Ciência da Informação**, v. 37, p. 61-72, 2008.

SCANSETTI, C. V. B. **Diferentes maneiras de motivar os colaboradores nas organizações empresariais**. Universidade Cândido Mendes (Trabalho de Conclusão de Curso). Especialização em Gestão Empresarial. Rio de Janeiro, 2010.

SILVA, D.; LOPES, E. L.; BRAGA JUNIOR, S. S. Pesquisa quantitativa: elementos, paradigmas e definições. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 5, n. 1, p. 01-18, 2014.

SIMAS JÚNIOR, P. F. A importância da gestão de pessoas no sucesso das organizações. **Revista de Ciências Gerenciais**, v.13, n. 18, p. 75-94, 2009.

SOVIENSKI, F.; STIGAR, R. Recursos humanos x gestão de pessoas. **Revista Científica de Administração**, v. 10, n. 10, p. 51-61, 2008.

TACHIZAWA, T.; FERREIRA, V. S. P.; FORTUNA, A. A. M. **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

VILELA, A. V. **A importância da motivação e sua influência no ambiente de trabalho**. Universidade Cândido Mendes (Trabalho de Conclusão de Curso). Especialização em Gestão de Recursos Humanos. Rio de Janeiro, 2010.

VOLPATO, M.; CIMBALISTA, S. O processo de motivação como incentivo à inovação nas organizações. **Revista da FAE**, v. 5, n. 3, p. 75-86, 2002.

WETHER, W. B.; DAVIS, K. **Administração de pessoal e recursos humanos**. Rio de Janeiro: Edições McGraw Hill, 1983.