

PERCEPÇÃO DOS TRABALHADORES EM RELAÇÃO AOS INCENTIVOS SALARIAIS NO MUNICÍPIO DE NOVA ANDRADINA - MS

Abner Dias de Alencar Florentino

Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
abner.dias@ufms.br

Rosivani Amaral Silva

Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
rosivani.amaral@ufms.br

Profª. Dra. Edrilene Barbosa Lima Justi

Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
edrilene.justi@ufms.br

RESUMO

Em um cenário de crescente competitividade, as empresas buscam estratégias para motivar e reter seus colaboradores, sendo os incentivos de remuneração uma de suas ferramentas. A presente pesquisa analisou a percepção de trabalhadores de diferentes setores empregatícios do município de Nova Andradina (MS) sobre os planos de incentivos salariais. Para tanto, foi realizada pesquisa bibliográfica e exploratória, com método estatístico quantitativo de amostragem não probabilística por conveniência. Os resultados indicaram que apesar dos incentivos serem considerados importantes para motivação e retenção de talentos, produtividade e competitividade organizacional, concluiu-se que muitos respondentes declararam ausência nas empresas da utilização desse sistema de remuneração em que trabalham.

Palavras Chaves: Gestão de pessoas. Satisfação no trabalho. Sistema de remuneração.

ABSTRACT

In an increasingly competitive environment, companies seek strategies to motivate and retain their employees, with compensation incentives serving as one of their tools. This study analyzed the perceptions of workers from different employment sectors in the municipality of Nova Andradina (MS) regarding salary incentive plans. To this end, a bibliographic and exploratory study was conducted using a quantitative statistical method with non-probabilistic convenience sampling. The results indicated that although incentives are considered important for motivation and talent retention, productivity, and organizational competitiveness, it was concluded that many respondents reported that the companies where they work do not utilize this compensation system.

Keywords: People management. Job satisfaction. Compensation system.

1. INTRODUÇÃO

Em uma era de intensa competitividade, a remuneração fixa tornou-se insuficiente para motivar e incentivar as pessoas ou promover o comportamento proativo e empreendedor na busca de metas e resultados excelentes. Para incrementar as relações de intercâmbio com os seus colaboradores, as empresas estão utilizando planos de incentivo para ostensivamente premiar o valor de cada colaborador em função de suas conquistas no trabalho (Chiavenato, 2023).

O planejamento estratégico de remuneração visa aumentar e estimular o colaborador de forma que alinhe seus esforços aos objetivos, filosofias e a cultura da empresa (Scoot, 2013). Os componentes da remuneração total de acordo com Chiavenato (2014), são os seguintes: remuneração básica, incentivos salariais, incentivos não financeiros e benefícios. Os benefícios sociais é um tipo de remuneração indireta que compõem o salário base dos colaboradores, visando atender as necessidades pessoais de todos, independente dos níveis hierárquicos dentro da organização.

Atualmente, além de representarem um diferencial competitivo no mercado de trabalho, os benefícios sociais são focados na preservação do bem-estar físico e mental dos colaboradores (Chiavenato, 2020). Nesse contexto, tornou-se relevante investigar a percepção dos trabalhadores sobre incentivos salariais, uma vez que a forma como esses possíveis incentivos são percebidos pode influenciar aspectos relacionados à motivação, ao reconhecimento, à permanência na organização e à produtividade. Assim, compreender a visão dos colaboradores de Nova Andradina-MS contribui para ampliar o entendimento sobre a importância dos incentivos salariais no contexto organizacional.

Diante deste contexto, identificou-se o seguinte problema: como os funcionários de empresas de Nova Andradina-MS percebem os possíveis planos de incentivos salariais? Assim, esta pesquisa tem como objetivo analisar a percepção de funcionários de empresas, localizadas na cidade de Nova Andradina, em relação aos possíveis planos de incentivos salariais.

2. METODOLOGIA

Para a realização dessa pesquisa, de caráter bibliográfico exploratório, foi utilizado o método estatístico quantitativo de amostragem não probabilística por conveniência. Foi aplicado um questionário no período de 01 à 08 de novembro de 2024 elaborado na plataforma *Google Forms* e disponibilizado aos participantes por meio do aplicativo de

mensagens Whatsapp. A escolha dessa estratégia ocorreu devido a facilidade de acesso dos respondentes, com o questionário sendo respondido de forma voluntária e anônima.

O público-alvo da pesquisa foi composto por trabalhadores de empresas localizadas no município de Nova Andradina-MS, abrangendo diferentes setores de atuação. Não houve delimitação de categorias específicas de trabalhadores, buscando captar percepções de forma ampla dentro do contexto local.

Para Gil (2022), a principal vantagem da pesquisa bibliográfica está no fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente.

As pesquisas exploratórias têm como propósito proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses. Seu planejamento tende a ser bastante flexível, pois interessa considerar os mais variados aspectos relativos ao fato ou fenômeno estudado (Gil, 2022).

Segundo Marconi e Lakatos (2023), o questionário é um instrumento de coleta de dados que abrange uma área geográfica mais ampla e possui um menor risco para distorções, pela não influência do pesquisador. Para Vasconcellos-Guedes e Guedes (2007), o questionário eletrônico possibilita um aumento na credibilidade e velocidade na apuração dos dados coletados além de agrupá-los automaticamente, reduzindo a quase zero a possibilidade de erro.

Explorando seu impacto na satisfação laboral e no desempenho empresarial, com intuito de fornecer informações às empresas municipais para elaboração de estratégias de recursos humanos e de providenciar um ambiente de trabalho mais produtivo, o questionário aplicado foi composto por doze perguntas:

1. Qual seu gênero?
2. Qual sua idade?
3. Em que setor você trabalha, público ou privado?
4. Quanto tempo trabalha nessa empresa?
5. A empresa no qual você trabalha oferece algum tipo de incentivo? Ex: bônus, prêmios, viagens?
6. Na sua opinião, os incentivos salariais motivam os funcionários a se empenharem mais?
7. Você se sente reconhecido pelo seu trabalho através dos incentivos recebidos?
8. Você acha que a oferta de incentivos salariais influencia sua decisão de permanecer na empresa?

9. Você acha que a falta de incentivos pode afetar a produtividade da equipe?
10. Você acredita que a concorrência no mercado influencia a oferta de incentivos pelas empresas?
11. Você acredita que a implementação de incentivos salariais poderia aumentar a competitividade da sua empresa?
12. Você já deixou de se esforçar por sentir que os incentivos não são adequados?

3. REFERENCIAL TEÓRICO

3.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DE REMUNERAÇÃO: CONCEITOS E PRÁTICAS

O trabalho nem sempre foi remunerado, e era comum ser pago em mercadorias, abrigo ou proteção. Na economia moderna, o salário é a contrapartida recebida pela venda da mão de obra e proporciona o atendimento das necessidades básicas da sociedade. Além disso, é um poderoso motivador, pois é por meio dele que realizamos nossas funções na sociedade, e seu valor é estipulado com base na especialização, complexidade, importância e excesso ou escassez de mão de obra (Ribeiro, 2019).

Conforme Lacombe (2021), todos os fatores de produção precisam ser remunerados. Para ele, a remuneração é um dos fatores de influência mais críticos sobre a qualidade de vida e a eficácia do capital humano. Ela influencia a qualidade das pessoas que se candidatam a trabalhar na organização, das que são contratadas, a probabilidade de aceitação do emprego, os níveis de desempenho e motivação da força de trabalho e a qualidade de quem permanece na organização. Já para Milkovich e Boudreau (2018), de forma mais simplificada, a remuneração é a principal arma para atrair, manter e motivar os empregados.

Em um mundo em dinâmica mudança, com a globalização da economia e a profunda influência da tecnologia da informação (TI) e tecnologias emergentes, os programas de compensação não poderiam ficar à margem. Eles também estão se caracterizando por profundas transformações (Chiavenato, 2020).

A remuneração, segundo Bohlander e Snell (2015), consiste em três componentes principais: a remuneração direta, que abrange salário do funcionário, incentivos, bonificações e comissões; a remuneração indireta, que abrange os benefícios oferecidos pelas empresas; e a recompensa não financeira, que inclui programas para acomodar as necessidades pessoais, entre outros. Além disso, a remuneração direta, conforme Dutra (2016), pode ser dividida em fixa ou variável, sendo a primeira o valor combinado entre o colaborador e empresa, pago

regularmente pelo trabalho executado, e a segunda os valores pagos para o trabalhador em prol dos resultados obtidos.

Para Chiavenato (2020), a remuneração fixa privilegia a homogeneização e padronização dos salários, facilita o alcance do equilíbrio interno e externo da remuneração e permite o controle centralizado dos salários por meio de um órgão de gestão salarial. Por ser fixa e permanente, esse tipo de remuneração não motiva as pessoas a um desempenho melhor, principalmente quando, na organização, os salários são iguais e os desempenhos extremamente desiguais. A produtividade das pessoas somente aumenta e se mantém elevada quando as pessoas também têm interesse em produzir mais. Desta forma, a remuneração variável e flexível está por trás do aumento da produtividade das pessoas.

Em complemento, a remuneração não se limita apenas ao salário, mas inclui também benefícios financeiros, como prêmios por produtividade, participação nos resultados, entre outros, e benefícios não financeiros como por exemplo, reconhecimento, status e tudo que contribuem para a satisfação no ambiente organizacional (Lacombe, 2020).

Sendo assim, de acordo com Chiavenato (2014), o sistema de remuneração total pode ser composto por quatro categorias: remuneração básica, benefícios, incentivos não financeiros e incentivos salariais. Esta composição proposta pelo autor busca contemplar os diversos elementos que influenciam a motivação e o desempenho dos colaboradores nas organizações.

A remuneração básica corresponde ao salário fixo, pago mensalmente ou por hora, e representa a base da remuneração. Embora essencial, esse valor fixo pode não ser suficiente para manter o engajamento dos colaboradores, especialmente em cargos de alta competitividade (Chiavenato, 2014).

Marras (2016) amplia a noção do salário ao destacar que ele “pode ser compreendido sob diferentes perspectivas, dependendo de sua forma de aplicação ou apresentação para o empregado ou empregador”. Nesse sentido, o mesmo evidencia o salário não apenas como um valor fixo, mas uma categoria que assume diferentes formas conforme o contexto. Sendo assim, o autor apresenta seis formas distintas de salário: nominal, efetivo, complessivo, profissional, relativo e absoluto.

Segundo o autor, o salário nominal corresponde ao valor registrado na carteira profissional e nos documentos legais. Já o salário efetivo é o que foi efetivamente recebido após as deduções obrigatórias, como a do INSS. O salário complessivo agrega os adicionais, como as horas extras, em um único valor. O salário profissional é um valor expresso por lei, destinado a profissões específicas. Já o salário relativo resulta na comparação entre remunerações dentro

da mesma empresa. Por fim, o salário absoluto representa o total recebido pelo funcionário, já com todos os descontos aplicados.

Para Orsi (2015), o salário dependerá do tipo do trabalho a ser realizado na organização, do nível de complexidade e da responsabilidade a ser atribuída, além do tempo em que o colaborador permanece à disposição da empresa. No entanto, em uma economia capitalista, os salários também obedecem às condições de oferta e procura do mercado de trabalho, estando sensíveis às flutuações de valores.

3.2. BENEFÍCIOS

Os benefícios são vantagens oferecidas pela empresa, como seguro de vida, seguro-saúde, refeições e transporte subsidiados. Embora não estejam diretamente relacionados ao desempenho, os benefícios contribuem para o bem-estar dos colaboradores e podem ser um diferencial na retenção de talentos (Chiavenato, 2014).

No mesmo raciocínio, Chiavenato (2023) destaca que os benefícios sociais é o conjunto de facilidades, comodidades, vantagens e serviços sociais que são oferecidos pelas organizações, com intuito de reduzir esforços e preocupações, promovendo melhores condições de trabalho. Fazendo parte da remuneração total, eles constituem a chamada remuneração indireta que é concedida como complemento à remuneração básica, independente do desempenho individual de cada um. Segundo Marras (2016), eles podem ser subdivididos em compulsórios ou espontâneos:

- Benefícios compulsórios: As empresas são obrigadas a conceder aos seus colaboradores em conformidade com a legislação vigente ou por meio de acordos e convenções coletivas de trabalho, como exemplo 13º salário.
- Benefícios espontâneos: Oferecidos por vontade própria, com o objetivo de atender as necessidades dos colaboradores e tornar a empresa mais atrativa e competitiva no mercado de trabalho, são exemplo, seguro de vida, assistência médica, transporte entre outros.

Segundo Lacombe (2020), quando os benefícios são exigidos por lei, eles devem ser considerados como encargos sociais e são assumidos pelas empresas como custos trabalhistas, entre eles estão, décimo terceiro salário, férias remuneradas, abono de férias, repouso semanal remunerado, salário família, etc.

Por outro lado, o autor destaca que existem os benefícios concedidos por espontaneidade das empresas, que não são obrigados por lei. Eles têm o objetivo de tornar a empresa mais

competitiva e atrativa, seja por meio de acordos sindicais ou como uma estratégia para atrair e reter os profissionais qualificados, incluindo-se, nesse caso, as gratificações, licença remunerada em caso de doença, invalidez ou luto, seguro de vida em grupo, seguro saúde ou assistência médico hospitalar, auxílio moradia ou aluguel de casa, flexibilidade no horário de trabalho, entre outros.

Como exemplo de instrumento normativo que prevê a concessão de benefícios aos trabalhadores, destaca-se a Convenção Coletiva de Trabalho 2025/2026, firmada pelo Sindicato do Comércio Varejista de Nova Andradina (SINCONOVA) juntamente com o Sindicato dos Empregados no Comércio de Nova Andradina e região e a Federação do Comércio de Bens, Serviços e Turismo do Estado de Mato Grosso do Sul, que estabelece, na Cláusula 13ª, a obrigatoriedade do fornecimento de vale alimentação no valor de R\$150,00 aos empregados que não apresentarem faltas injustificadas no período.

Inicialmente a implementação dos planos de serviços sociais nas organizações brasileiras esteve orientada por uma perspectiva paternalista, com o objetivo de retenção e a redução da rotatividade dos funcionários. Com o aumento da competitividade no mercado e evolução de práticas de gestão, os benefícios sociais passaram a constituir atividades das empresas direcionadas para a preservação das condições físicas, sociais e mentais de seus colaboradores (Marras, 2016).

Conforme Snell (2020), os benefícios podem superar mais de 50% de todo o custo de folha de pagamento que um empregador possui, a depender de quais são os benefícios que ele oferece aos seus colaboradores. Para tanto, os programas de benefícios devem refletir a todas as mudanças que estão ocorrendo continuamente na sociedade em que a organização está inserida.

3.3. PLANOS DE INCENTIVOS

Conforme Silva (2025), um dos componentes da remuneração total são os incentivos salariais, que são as recompensas pagas para os trabalhadores com bom desempenho, podendo aparecer como bônus e participação nos resultados da empresa, como forma de recompensar os resultados alcançados. Para Marques (2015), eles funcionam como um mecanismo de motivação para que os colaboradores aumentem seu nível de esforço, sendo mais eficazes quando seus objetivos individuais, estando alinhados aos objetivos e metas da organização.

De acordo com Chiavenato (2014), os incentivos salariais consistem em recompensas adicionais ao salário-base oferecidas a todos os funcionários regulares, frequentemente

relacionadas ao desempenho e aos lucros obtidos pela empresa. Sendo assim, conforme Marques (2015), os incentivos são meios de recompensar ou atrair profissionais com alto nível de desempenho, mesmo em contexto de limitações salariais, e também estimula o trabalho em equipe e a coesão do grupo, especialmente quando os resultados são baseados no desempenho coletivo.

Para Snell (2020), os incentivos enfatizam um foco compartilhado nos objetivos organizacionais, ampliando as oportunidades de incentivos aos funcionários da organização. Eles criam um ambiente operacional que defende uma filosofia de compromisso compartilhada por meio da crença de que cada indivíduo contribui para o desempenho e o sucesso organizacional.

O pacote de incentivos, além de salariais, também pode ser dividido em incentivos não financeiros que se referem às formas de reconhecimento que não envolvem pagamento direto, como distribuição de ações, prêmios em viagens e participação em metas e resultados, promovendo a motivação interna e o desenvolvimento pessoal, fortalecendo o vínculo do colaborador com a organização (Chiavenato, 2014).

Dentro do contexto, o plano de incentivos - ou remuneração variável - é parcial ou totalmente definido em função do atendimento de objetivos organizacionais, grupais e/ou individuais previamente determinados (Dutra, 2026). Esses incentivos constituem os custos variáveis, diretamente ligados à realização de resultados e seu pagamento está condicionado ao desempenho, ou seja, quando os objetivos, sejam quantitativos ou qualitativos, são atingidos, há pagamento, caso contrário não há (Marques, 2015).

Este tipo de remuneração pode ser dividido em participação nas vendas, participação nos resultados, participação nos lucros e participação acionária. Todos esses incentivos podem ser oferecidos de forma combinada, porém é necessário que a organização considere dois fatores essenciais para sua oferta: a origem do dinheiro a ser distribuído e a forma de distribuição (Dutra, 2016).

Orsi (2015), de uma forma mais ampla, define que os incentivos podem ser divididos como incentivos de longo prazo, vinculados ao valor da empresa, e incentivos de curto prazo, atrelados aos resultados de eficiência da organização. Dentre os de curto prazo, podemos destacar bonificação, comissão e premiação de vendas, programas de participação nos lucros ou resultados, dentre outros. Em relação aos incentivos de longo prazo, podemos destacar a opção de compra de ações e a concessão de ações com prazo para efetivação, geralmente concedidas para executivos.

De acordo com Bohlander e Snell (2015), os programas de incentivos salariais nem sempre alcançam os resultados esperados pelas organizações. Isso ocorre porque muitos desses programas não atendem às necessidades dos colaboradores e podem apresentar falhas em sua concepção e implementação, gerando falta de clareza sobre a forma como os incentivos são calculados. Além disso, os colaboradores podem ter pouca capacidade de alterar os padrões de desempenho exigidos.

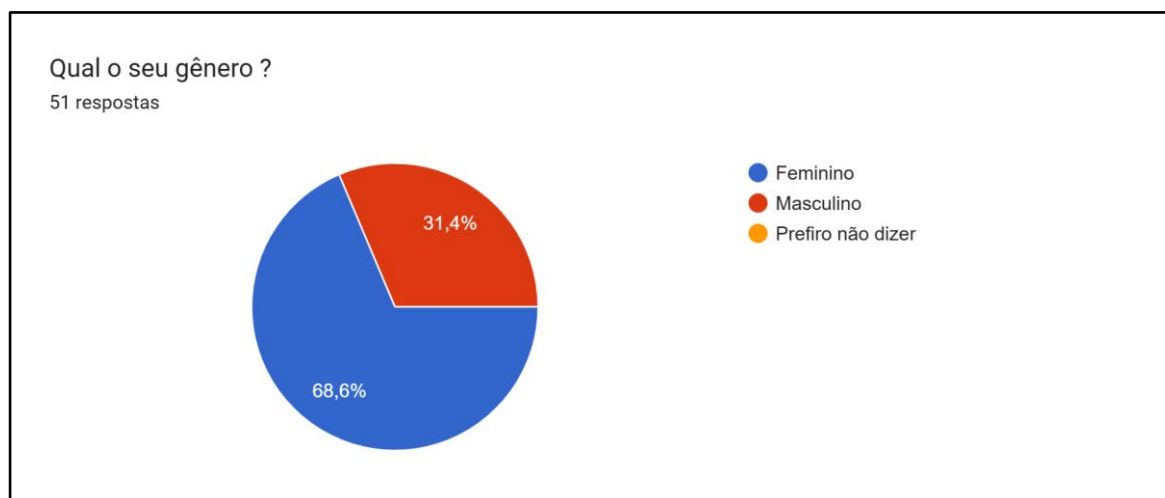
Para um plano de incentivo ter sucesso, os funcionários devem acreditar nele. Esse desejo pode ser influenciado, em parte, pela maneira como a direção apresenta o plano e consegue convencê-los de seus benefícios. Logo, os incentivos estabelecem um nível básico de desempenho que um funcionário ou um grupo de funcionários deve alcançar para receber tal pagamento (Snell, 2020). Para tanto, a sua adoção permite, quando vinculada a metas de desempenho, direcionar os esforços dos funcionários para aquelas situações que são mais importantes para a organização em um determinado período, possibilitando, assim, obter compromisso das pessoas em relação aos resultados esperados (Orsi, 2015).

Para Snell (2020), o pagamento por incentivo pode ser determinado pelo número de unidades produzidas, pelo cumprimento de metas específicas de desempenho ou pela melhoria da produtividade da empresa. Segundo Carvalho (2023), uma função mal recompensada, envolvendo salário, benefícios, prêmios, programas de participação de resultados etc., torna-se fonte de demissões voluntárias e gera impactos na produtividade, na satisfação e na qualidade pessoal e profissional de todos os envolvidos.

Portanto, “a remuneração estratégica porquanto vinculada objetivamente aos resultados e objetivos da companhia é uma das melhores formas de alinhar os esforços dos colaboradores e de motivá-los a aumentar a produtividade, ao mesmo tempo em que ficam mais satisfeitos ao sentirem concretamente que seu empenho e dedicação estão sendo recompensados e seus méritos” (Barros Neto, 2022).

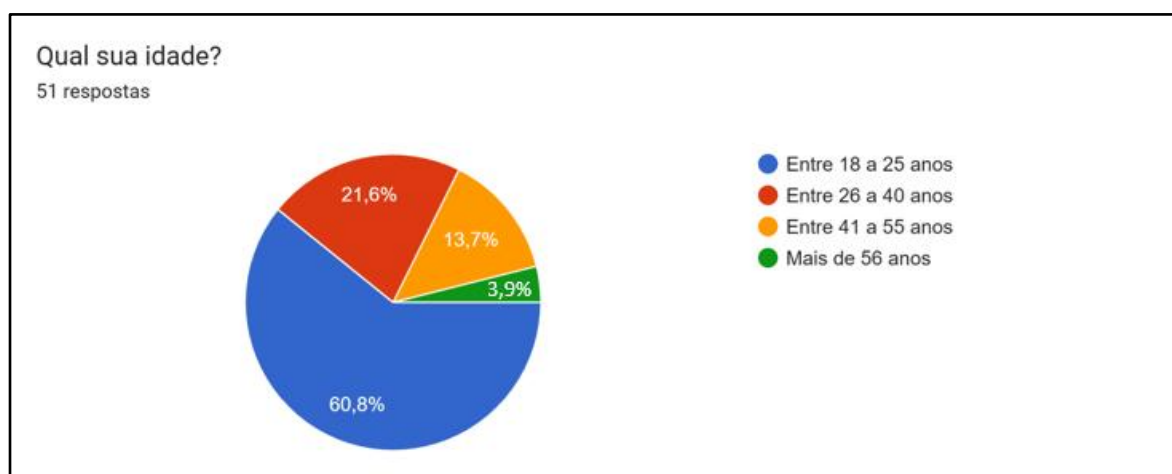
4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Ao todo foram obtidas 51 respostas dos trabalhadores do município de Nova Andradina, MS, de diferentes setores e idades. O questionário foi composto por 12 questões de múltipla escolha, sendo sua maioria com respostas baseadas na escala *Likert*. Para análise dos dados, foram utilizados gráficos tabulados pelo próprio *Google Forms*, para cada questão, conforme as figuras a seguir.

Figura 1: Gênero

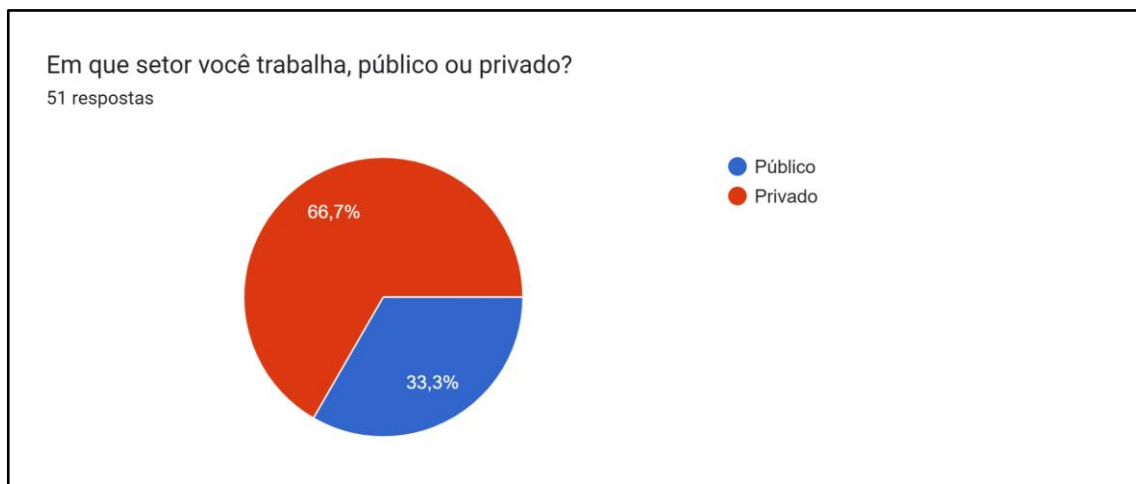
Fonte: dados da pesquisa

Dos 51 respondentes, cerca de 70% é do público feminino. O público masculino completa a análise com pouco mais de 30%, como demonstra a Figura 1. Todos os participantes informaram o gênero.

Figura 2: Idade

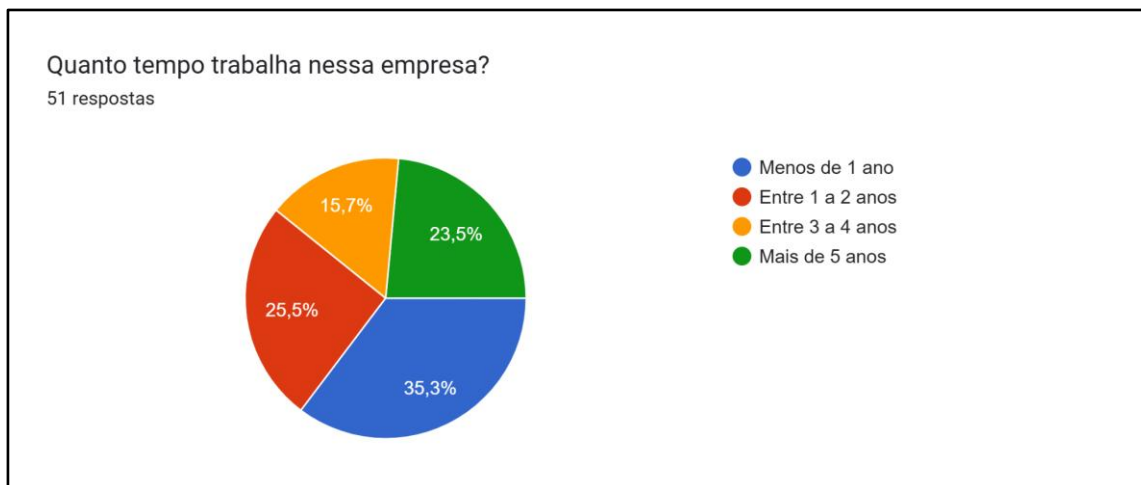
Fonte: dados da pesquisa

Ao perguntar sobre a idade, 42 pessoas responderam ter entre 18 a 40 anos, enquanto as 9 demais possuem mais de 41 anos, o que mostra a aderência da classe jovem para a montagem da pesquisa, conforme demonstra a Figura 2.

Figura 3: Setor empregatício

Fonte: dados da pesquisa

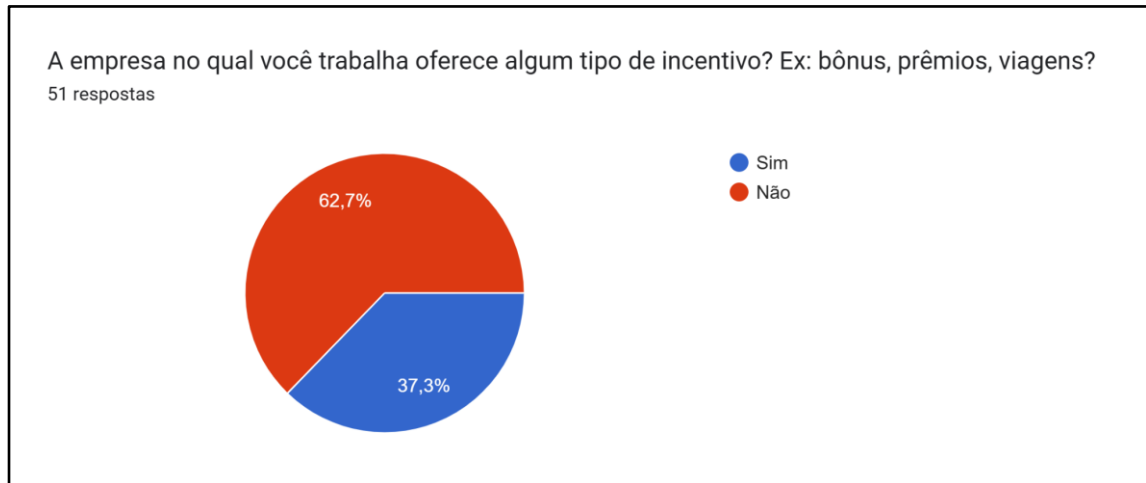
Consultando o setor de contratação onde atualmente exercem suas atividades, Figura 3, cerca de dois terços dos participantes alegaram trabalhar no setor privado de Nova Andradina, enquanto um terço trabalha no ramo público do município.

Figura 4: Tempo de serviço

Fonte: dados da pesquisa

Referente ao tempo de trabalho exercido em sua respectiva organização, Figura 4, cerca de 61% responderam que trabalham na empresa há menos de 2 anos, enquanto outros 39% já possuem um maior vínculo empregatício.

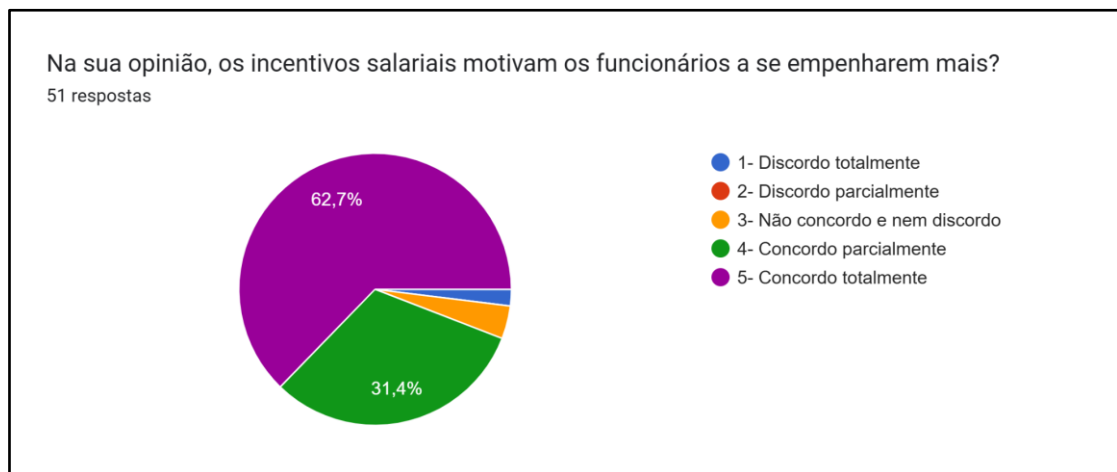
Figura 5: Se a empresa possui planos de incentivos



Fonte: dados da pesquisa

Questionado se a empresa em que trabalham oferece algum tipo de incentivo, Figura 5, mais da metade dos respondentes alegaram que não recebem nenhum tipo de incentivo salarial. Já uma parte considerável de 37,3% costuma receber incentivos na organização.

Figura 6: Motivação dos colaboradores em relação aos incentivos



Fonte: dados da pesquisa

Chiavenato (2014) revela que os incentivos salariais possuem o objetivo incentivar uma melhor performance dos colaboradores. Sabendo disso, 94% dos participantes responderam que os incentivos funcionam como um papel motivacional e impactam diretamente no esforço aplicado sobre tal atividade, enquanto apenas 2% discordam com a afirmativa, conforme representa a Figura 6.

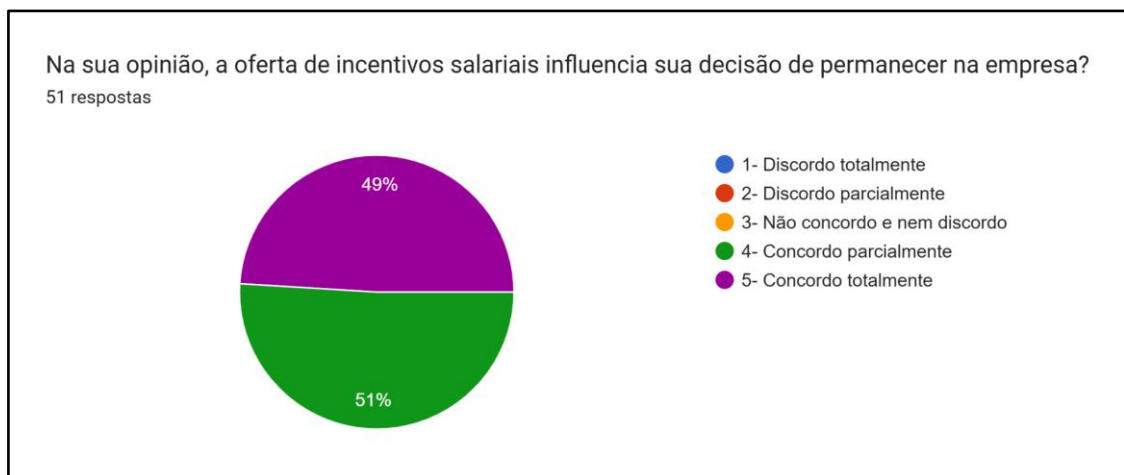
Figura 7: Reconhecimento dos colaboradores através dos planos de incentivos



Fonte: dados da pesquisa

Segundo Bohlander e Snell (2015), em 2011, a Associação Americana de Psicologia, através de um estudo, constatou que 43% dos funcionários sentem que recebem de forma inadequada prêmios não monetários e reconhecimento por suas contribuições. Tal porcentagem pode ser espelhada para a pesquisa atual, Figura 7, onde 56% não concordam com a pergunta da existência de reconhecimento em incentivos por parte da organização para com seus serviços.

Figura 8: Influência dos incentivos salariais na permanência dos colaboradores



Fonte: dados da pesquisa

O sistema de remuneração bem desenvolvido é um fator de atração e retenção de pessoas (Dutra, 2016). Conforme a Figura 8, por unanimidade, todos os participantes

responderam que um dos fatores de escolha de uma organização e permanecimento nela é a oferta de incentivos salariais.

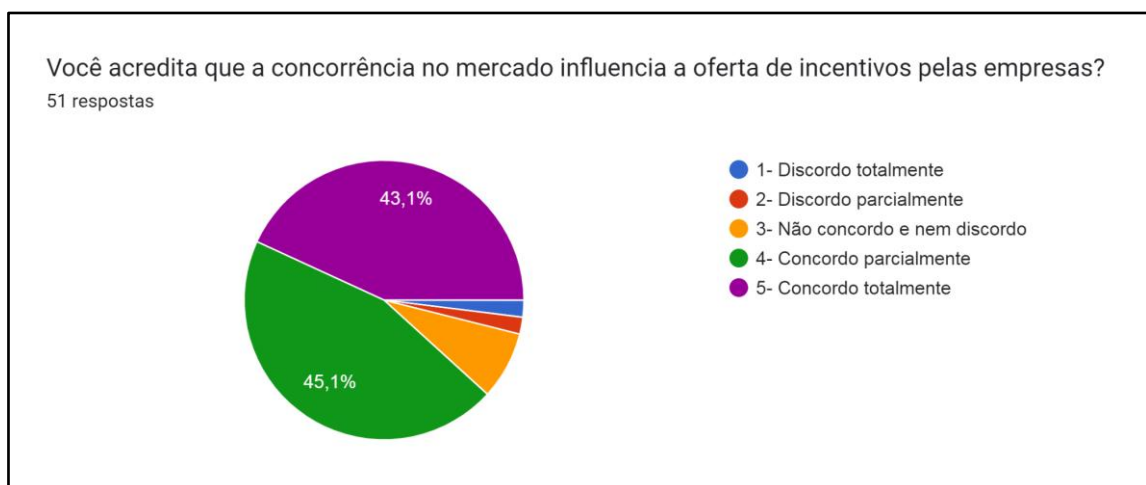
Figura 9: Falta de incentivos x produtividade do colaborador



Fonte: dados da pesquisa

Para que as empresas se tornem competitivas, é necessário elevado níveis de produtividade, que depende de dois fatores: capacitação e motivação (Gil, 2019). Na Figura 9, os incentivos, na visão dos participantes, caracterizam fator importante na motivação. Complemento da produtividade, para a análise, cerca de 94% das respostas afirmaram que a falta de incentivos tem o poder de diretamente desajustar o fator produtivo da equipe.

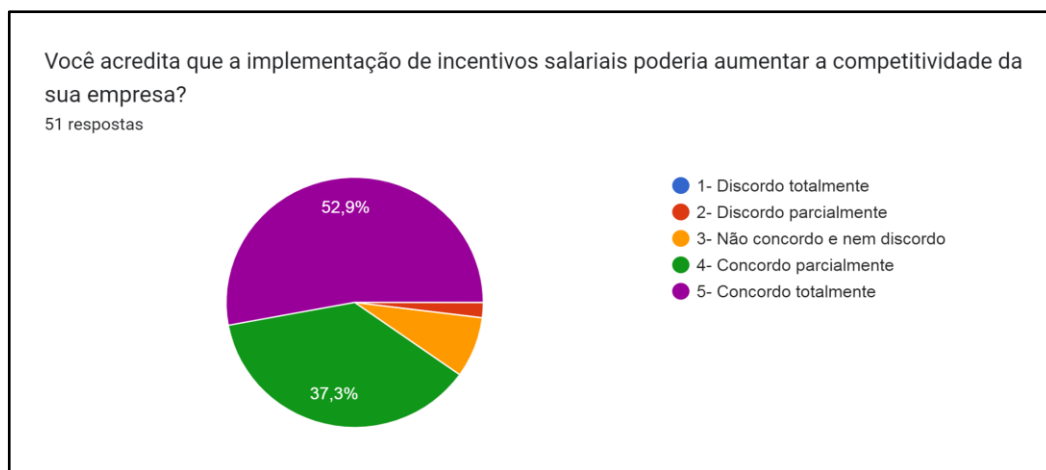
Figura 10: Concorrência no mercado de trabalho x oferta de incentivos pelas empresas



Fonte: dados da pesquisa

Em relação à influência da concorrência no mercado sobre a oferta de incentivos pelas empresas, Figura 10, a maioria dos participantes concorda com esta afirmação. A maior parte (43,1%) concorda totalmente, seguida por 45,1% que concordam parcialmente. Apenas uma pequena parte (2%) discorda totalmente ou parcialmente, e 7,8% se mostraram neutros em relação à questão.

Figura 11: Implementação de incentivos x aumento da competitividade da empresa



Fonte: dados da pesquisa

Em relação à implementação de incentivos salariais para aumentar a competitividade da empresa, Figura 11, a maioria dos participantes acredita que isso poderia ser benéfico. Cerca de 90,2% dos respondentes concordam parcialmente ou totalmente. Apenas uma pequena fração (2%) discorda. Isso sugere que há um forte apoio à ideia de que os incentivos salariais podem melhorar a competitividade.

Figura 12: Esforço dos colaboradores em relação a adequação dos incentivos



Fonte: dados da pesquisa

Conforme a Figura 12, 66,7% dos respondentes afirmaram concordar que os incentivos podem afetar seu esforço, enquanto uma parte considerável (19,6%) discorda da afirmação. Portanto, a maioria acredita que a adequação dos incentivos impacta diretamente o esforço dos funcionários.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com o objetivo de analisar a percepção de funcionários de organizações na cidade de Nova Andradina, MS, em relação aos planos de incentivos salariais, foi realizada uma pesquisa bibliográfica sobre gestão de pessoas com foco em sistemas de remuneração. O estudo foi completado com a formulação de um questionário para a coleta quantitativa dos dados.

Após analisar todas as informações e dados coletados via questionário, concluiu-se que grande parte dos respondentes são do público feminino (68,6%), em uma faixa etária, grande maioria (60,8%), entre 18 e 25 anos, sendo parte do setor privado (66,7%) e parte do setor público (33,3%), e sendo um pouco mais da metade com tempo de vínculo empregatício com a empresa atual menor que 2 anos.

Tabulando as demais informações, constatou-se que o público considera os incentivos um fator essencial na motivação e que a oferta deste tipo de remuneração influencia diretamente a permanência das pessoas na empresa. Além disso, a produtividade ligada ao esforço motivacional também pode ser afetada pela falta de incentivos conforme mais de 90% dos participantes.

Portanto, conclui-se que, apesar de os incentivos desempenharem papel crucial na permanência, produtividade, esforço e na motivação dos colaboradores - pilares essenciais para a gestão de pessoas, as empresas da cidade de Nova Andradina não têm inserido tais incentivos no pacote de remuneração.

Como finalidade de uma pesquisa exploratória, o estudo pode servir como base para que as organizações municipais se atentem no que é importante para os colaboradores no que se refere às remunerações variáveis, afinal, em um mercado tão competitivo, ter uma boa gestão de recursos humanos é um diferencial pois segundo Chiavenato (2014), as pessoas são membros fundamentais para as corporações no que se refere ao alcance dos objetivos apresentados.

REFERÊNCIAS

BARROS NETO, João Pinheiro de. **Gestão de pessoas 4.0**. Rio de Janeiro: Freitas Bastos, 2022. 194 p. ISBN 9786556751658. Disponível em:
<https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/203022/pdf/> . Acesso em 05 abr. 2026.

BOHLANDER, George W.; SNELL, Scott A. **Administração de Recursos Humanos**: Tradução da 16ª edição norte-americana. 3. ed. Porto Alegre: +A Educação - Cengage Learning Brasil, 2015. E-book. p.391. ISBN 9788522122691. Disponível em:
<https://app.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788522122691/>. Acesso em: 04 abr. 2026.

CARVALHO, Iêda Maria Vecchioni. **Gestão de pessoas por competências**: como operacionalizar na prática esse modelo. São Paulo: Actual, 2023. E-book. ISBN 9786587019710. Disponível em:
<https://app.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786587019710/>. Acesso em: 05 abr. 2026.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4. ed. Barueri, SP: Manole, 2014

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**: O Capital Humano das Organizações. 11ª edição. Rio de Janeiro: Atlas, 2020. Disponível em:
<https://app.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788597025170/>. Acesso em: 22 out. 2024.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando com as Pessoas**: Transformando o Executivo em um Excelente Líder de Talentos. 6. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2023. E-book. pág.209. ISBN 9786559773855. Disponível em:
<https://app.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786559773855/>. Acesso em: 22 mar. 2026.

DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas**: modelo, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2016.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas**: realidade atual e desafios futuros. 2. ed. Barueri, SP: Atlas, 2026. 1 recurso online (343 p.). ISBN 9786559777976. Disponível em:
<https://app.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786559777976/>. Acesso em 05 abr. 2026.

GIL, Antonio C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**, 7ª edição. Rio de Janeiro: Atlas, 2019. E-book. p.101. ISBN 9788597020991. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788597020991/>. Acesso em: 28 out. 2024.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 7. ed. Barueri: Atlas, 2022.

LACOMBE, Francisco José M. **Recursos humanos**. 3. ed. Rio de Janeiro: Saraiva Uni, 2020. E-book. p.171. ISBN 9788571441262. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788571441262/>. Acesso em: 04 abr. 2026.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos humanos: princípios e tendências**. 3. ed. São Paulo: Saraiva Educação, 2021.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2023.

MARQUES, José C. **Recursos Humanos**. Porto Alegre: +A Educação - Cengage Learning Brasil, 2015. E-book. p.45. ISBN 9788522122516. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788522122516/>. Acesso em: 04 abr. 2026.

MARRAS, Jean P. **Administração de recursos humanos**. 15. ed. Rio de Janeiro: Saraiva, 2016. E-book. pág.123. ISBN 9788547201098. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/reader/books/978-85-472-0109-8/>. Acesso em: 22 mar. 2026.

MILKOVICH, George T; BOUDREAU, John W. **Administração de recursos humanos**. Tradução Reynaldo C. Marcondes. 1. ed. 13. reimpr. São Paulo: Atlas, 2018.

ORSI, Ademar. **Remuneração de pessoas nas organizações**. 1. ed. Curitiba: Intersaberes, 2015. Recurso online. ISBN 9788544301838. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/26909/pdf>. Acesso em: 28 mar. 2026.

RIBEIRO, Antonio de Lima. **Gestão de pessoas**. 3. ed. São Paulo: Saraiva Educação, 2019.

SILVA, Sandro Márcio da. **Gestão de pessoas na indústria 4.0: desafios e oportunidades na era digital**. 1. ed. Rio de Janeiro: Alta Books, 2025. ePub3. ISBN 9788550826295. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788550826295/>. Acesso em: 05 abr. 2026.

SINDICATO DO COMÉRCIO VAREJISTA DE NOVA ANDRADINA – SINCONOVA; SINDICATO DOS EMPREGADOS NO COMÉRCIO DE NOVA ANDRADINA E REGIÃO; FEDERAÇÃO DO COMÉRCIO DE BENS, SERVIÇOS E TURISMO DO ESTADO DE MATO GROSSO DO SUL. **Convenção Coletiva de Trabalho 2025/2026**. Nova Andradina, 2025. Disponível em: <https://sinconova.portaldocomercio.org.br/convencoes-coletivas/>. Acesso em: 30 mar. 2026.

SNELL, Scott A. **Administração de recursos humanos**. 4. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2020. 1 recurso online (316 p.). ISBN 9788522128952. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788522128952>. Acesso em: 05 abr. 2026.

VASCONCELLOS-GUEDES, L; GUEDES, L. F. A. **E-surveys: Vantagens e Limitações dos Questionários Eletrônicos via Internet no Contexto da Pesquisa Científica**. In: X

SemeAd - Seminário em Administração. São Paulo: FEA/USP, 2007. Disponível em: <https://sistema.semead.com.br/10semead/sistema/resultado/>. Acesso em: 29 jun. 2026.