

INCENTIVOS ORGANIZACIONAIS: A CHAVE DO SUCESSO PARA O NOVO SISTEMA DE GESTÃO

Maria Julia Agustini¹, Mônica de Oliveira Costa², Farana de Oliveira Mariano³, Alex Santiago Leite⁴, Weven da Silva Viana da Fonseca Feitosa⁵.

¹ Graduanda em Ciências Contábeis, Faculdade Venda Nova do Imigrante - FAVENI, julyabvni@hotmail.com,

² Mestre em Ciências Contábeis, FAVENI - Faculdade Venda Nova do Imigrante, coordeacaocont@faveni.edu.br,

³ Mestranda em Ciências Contábeis, FAVENI - Faculdade Venda Nova do Imigrante, faranamariano@yahoo.com.br,

⁴ Especialista em Ciências Contábeis, Faculdade Venda Nova do Imigrante – FAVENI, santiagoassessoriacontabil@gmail.com,

⁵ Mestre em Ciências Contábeis, Faculdade Venda Nova do Imigrante – FAVENI, wevenfeitosa@hotmail.com.

RESUMO: Devido ao aumento da competitividade no mercado as empresas viram a necessidade de criar alternativas para se destacar das demais, com o intuito de melhorar a produtividade sem aumentar o quadro de funcionários, com essa finalidade os empresários iniciaram o programa de incentivos onde o mesmo tem a função de melhorar o desempenho dos colaboradores dentro das empresas. Para o sucesso do programa é importante entender as necessidades do ser humano, pois assim conseguirão gerar incentivos que irão satisfazer suas necessidades. O presente artigo tem por objetivo identificar se os incentivos dados aos colaboradores de determinada empresa impactam em suas atividades laborais. A pesquisa utilizada foi do tipo descritivo procedido de estudo de caso na empresa Venda Nova EPP, para realizar o levantamento dos dados foi aplicado questionário, onde a abordagem foi quantitativa. Percebeu-se que o programa de incentivos melhora o desempenho do colaborador em suas atividades laborais, pois geram em si uma satisfação pessoal transparecendo na qualidade do seu serviço, na sua performance e no convívio com sua equipe de trabalho.

Palavras Chave: Incentivos. Incentivos Financeiros. Incentivos Não Financeiros.

Área do conhecimento: Ciências Sociais Aplicadas.

1 INTRODUÇÃO

O atual mercado está altamente competitivo, com isso as organizações tem que buscar meios para ter diferencial das demais com inovações e transformações em seus processos, porém vale ressaltar que qualquer mudança que o mercado impõem pode impactar os colaboradores das organizações tanto de forma positiva como negativa causando frustrações e tensões, gerando instabilidade por parte do colaborador na empresa, impactando diretamente em suas funções laborais.

Segundo Falco e Castanheira (2012, p.2) “um dos grandes desafios dos gestores nas organizações da atualidade é gerir negócios que possam ir além dos resultados e dos lucros”, seguindo esse contexto as empresas que apenas visam lucro, produção e redução de gastos sem investir em pessoas irão acabar pecando em planejamento, podendo assim perder mercado para seus concorrentes. Nos dias atuais organizações de sucesso são aquelas que ofertam um produto de qualidade e investem em incentivos e satisfação dos seus colaboradores, pois um está totalmente relacionado ao outro.

Dentro desse contexto questiona-se: Como os incentivos dados aos colaboradores da empresa Venda Nova EPP impactam em suas atividades laborais?

Quando o colaborador não está satisfeito no exercício de sua função é necessário resolver tal problema com alternativas cabíveis que podem estimular o mesmo a retornar a sua rotina de trabalho com maior disposição e compromisso. A organização como um todo precisa sempre buscar formas de aumentar a qualidade nos serviços e produtos, com isso objetivou-se com essa pesquisa buscar nos colaboradores o que os incentiva a produzir mais, pois é através de um bom planejamento

interno que será definido as metas que irão contribuir para o bom desempenho de cada colaborador no seu setor organizacional, trazendo incentivos monetários como laborais, visando melhor qualidade de vida do indivíduo dentro e fora da empresa, pois é nesse sentido que os mesmos estarão cada vez mais dispostos a contribuir para o crescimento organizacional. Neste contexto a empresa aumentará sua produtividade, podendo cada vez mais investir em infraestrutura adequada, capacitação profissional e aprimorando suas metas, obtendo resultados positivos com seus clientes e parceiros.

Para chegar-se ao objetivo proposto foi aplicado um questionário, em uma determinada empresa cujo quadro de funcionários é expressivo. Com este estudo, espera-se compreender se o programa de incentivos traz resultados e melhora o desempenho dos colaboradores que os recebem.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 INCENTIVOS

Para o entendimento dos incentivos é necessário conhecer o tema e sua importância nas empresas. “Trabalhos que oferecem crescimento pessoal, sentimento de participação senso de realização aos funcionários geram as recompensas mais eficazes” (CARVALHO, 2000, p.4).

O incentivo, seja material ou emocional, é intensamente aplicado nas organizações para conseguirem de seus funcionários, maior empenho em suas tarefas e um consequente desempenho melhor em busca dos objetivos organizacionais. É importante ao administrador ter conhecimento sobre como ocorre a motivação e o incentivo no indivíduo para que possa aplicar uma política de incentivos que realmente sensibilize seus funcionários (BONAFIN; BRANDALISE, 2010, p.6).

Para Barros (2012) a recompensa ou incentivo é alguma gratificação, tangível ou intangível em troca da qual as pessoas se tornam membros da organização, parceiros e, uma vez decididos em se tornar parceiros contribuem com tempo e dedicação.

Os incentivos dados aos colaboradores estão diretamente voltado para a sua satisfação na organização um fator muito importante nas organizações humanas é a motivação que está relacionada com a personalidade do ser humano e com o seu desenvolvimento mental, emocional, profissional e social (LOPES, 1980). Para o êxito de qualquer empreendimento coletivo humano é precioso promover essa motivação.

Os sistemas de incentivos é um assunto que vem despertando interesse na comunidade científica nos últimos anos, isso faz com que mais organizações comecem a aderir os incentivos (MURPH, 1999). Entende que para conseguir sustentar a sua vantagem competitiva a empresa precisa desenvolver e aprender competências organizacionais e individuais que estarão continuamente alimentando a sua estratégia (OLIVEIRA; ZANUTO; SILVEIRA, 2007).

As empresas estão utilizando mecanismos de incentivos para alinhamento de interesses, buscando influenciar o comportamento dos agentes de modo a alcançarem o nível de desempenho desejado pelos proprietários do capital (OLIVEIRA, 2012). Nesse contexto Bergamini (1997, p. 24) cita que “o fracasso da maioria das nossas empresas não está na falta de conhecimento técnico e, sim, na maneira de lidar com as pessoas”. Muitos empresários acreditam que seus funcionários não fazem seu trabalho com qualidade por não terem habilidade técnica, mas a origem do trabalho desqualificado está no tratamento que a direção da empresa oferece aos subordinados.

A recompensa das pessoas dentro das organizações constitui um dos elementos fundamentais para o incentivo e a motivação dos colaboradores (CHIAVENATO, 2004). As empresas que utilizam essa estratégia percebem um engajamento, um sentimento de compromisso por parte de seus talentos, que passam a dar importância ao “instinto” de competitividade presente na cultura da empresa.

2.2 TIPOS DE INCENTIVOS

Chiavenato (2004) diz que os incentivos podem ser concedidos de várias formas, como bônus ou participação nos resultados das empresas, os chamados financeiros. Outras formas de incentivos, os não financeiros, podem ser licenças remuneradas, prêmios, reconhecimento público, dentre outros. Os mesmos funcionam como forte aliado das empresas na contínua motivação. Na verdade eles estimulam os colaboradores, por meio de recompensa e com isso percebe-se uma postura proativa desse colaborador que resulta na busca de resultados.

Para Barros (2012) os incentivos monetários são aqueles nos quais os colaboradores ficam mais satisfeitos, pois são os que irão lhes proporcionar retornos financeiros, podendo construir e

planejar os sonhos que os mesmos idealizam. Porém vale ressaltar que não basta remunerar as pessoas pelo seu tempo dedicado à organização é preciso incentivá-las continuamente a fazer o melhor possível para ultrapassarem o desempenho atual e alcançarem metas e resultados desafiantes formulados para o futuro.

Geralmente o sistema de incentivo monetário pode proporcionar um pacote de benefícios e serviços sociais bastante variado, composto de assistência médico-hospitalar, alimentação subsidiada, seguro de vida, planos de previdência privada, entre outros (CHIAVENATO, 2004).

Já os incentivos não monetários, são aqueles que não geram desembolso em espécie para as empresas, porém geram satisfação pessoal aos seus colaboradores. Ressalta-se que estes incentivos são concebidos pelas empresas são uma forma de demonstrar aos seus funcionários o apreço pelo seu trabalho. Apesar da remuneração ser citada como motivadora para os empregados, muitas vezes a recompensa intangível, não monetária, causa maior estímulo em seus funcionários, independentemente dos benefícios oferecidos (RANDSTAD; 2015).

2.1.2 Incentivos não monetários

RANDSTAD (2013) argumenta que os tipos de incentivos não monetários que podem impactar positivamente nas atividades individuais e coletivas das organizações:

- a) Fornecer planos de formação extensivo– ambos internos e externos - para os funcionários completarem cursos credenciados e formação profissional;
- b) Oferecer reconhecimento tangível para os funcionários que constantemente se destacam - ou ao enviar um e-mail com cópia para os líderes das empresas felicitando pelo trabalho bem desempenhado, facultando ao funcionário uma nota escrita, ou revelando o seu sucesso durante as reuniões mensais;
- c) Oferecer um dia de folga (além das férias anuais) como recompensa pela realização bem sucedida de uma tarefa;
- d) Criar um dia temático mensal para estimular a moral - por exemplo, dia internacional da alimentação, onde cada membro da equipa traz um prato tradicional do seu município e ou estado de origem;
- e) Criar um evento mensal ou trimestral de atribuição de prêmios que apresente os esforços dos funcionários que se destacam continuamente nas suas áreas. Inclua prêmios de colegas nomeados que destaque os funcionários que evidenciam a liderança de forma consistente e ajudem os seus estimados colegas.

2.2.2 Tipos de incentivos monetários:

De acordo com Barros (2012) os incentivos monetários podem ser:

- a) Remuneração variável, por meta alcançada (aquela em que a empresa estipula uma meta e se a mesma for alcançada o mesmo é reconhecido através de uma bonificação no fim do mês);
- b) Bônus anuais (além do 13º salário as empresas podem criar outros métodos de bônus anuais podendo ser até em um mês desejado pela empresa para gratificar um funcionário que se sobressaiu);
- c) PLR (participação nos lucros participação nos lucros da empresa dando ao funcionário um percentual estipulado pela empresa para que ele se sinta parte dela);
- d) Distribuição de Ações (o dinheiro do bônus é substituído por papéis da companhia),
- e) Opção de compra de ações da companhia (por preço subsidiado).

2.3 NECESSIDADES HUMANAS

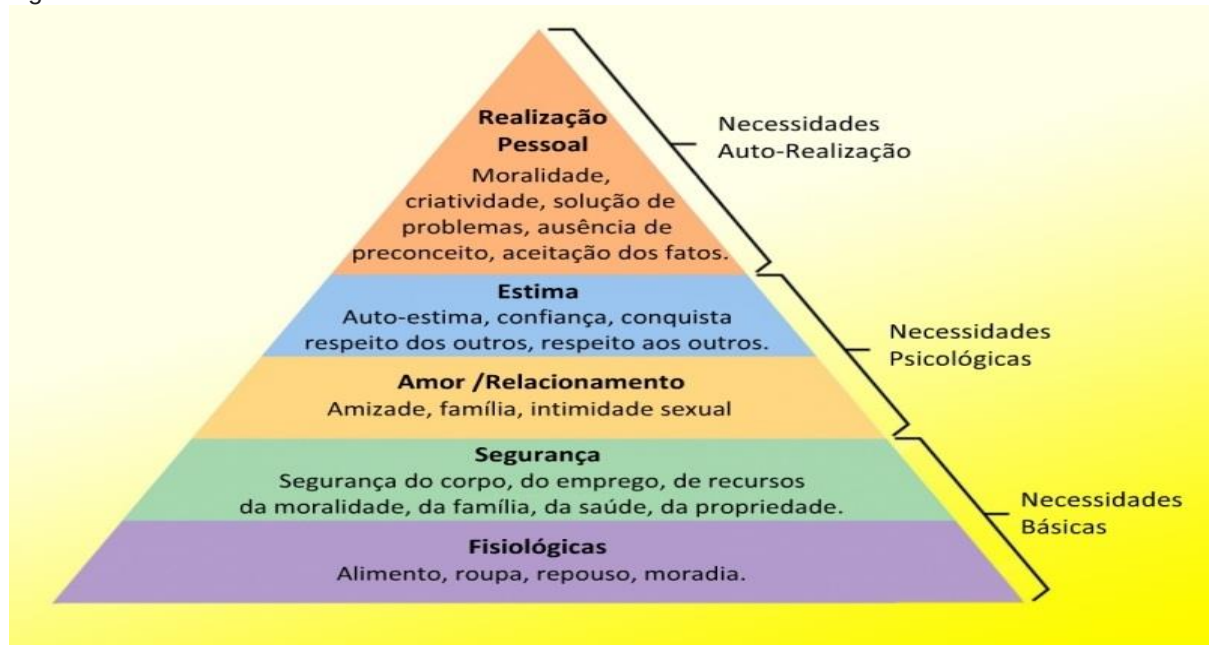
Para que a organização possa atender melhor os anseios de seus colaboradores é necessário entender as necessidades humanas, e para isso Abrahm H. Maslow em 1943 criou a hierarquia das Necessidades de Maslow. De acordo com a ideia do mesmo, os seres humanos vivem para satisfazer as suas necessidades com o objetivo de conquistar a sonhada autorrealização plena (PERIARD, 2011). Por isso é importante que as empresas entendam as necessidades humanas, pois assim irão conseguir criar incentivos que irão atender as expectativas de seus colaboradores.

O esquema descrito na Pirâmide de Maslow trata justamente da hierarquização dessas necessidades ao longo da vida do ser humano. Essa ideia se baseia que cada ser humano esforça-se muito para satisfazer suas necessidades pessoais e profissionais. Segundo essa teoria, cada

indivíduo tem que realizar uma “escalada” hierárquica de necessidades para atingir a sua plena autorrealização (REZ, 2013).

Para tanto, Maslow definiu uma série de cinco necessidades do ser, dispostas na pirâmide abaixo:

Figura 1: Pirâmide de Maslow



Fonte: PERIARD (2011, p.01)

Lourenço (2006) observou que tanto o ambiente externo como o trabalho em si são fatores importantes na motivação humana. Contudo, apenas o ambiente em que o empregado trabalha e as circunstâncias externas que o envolvem tem sido enfatizado pela grande maioria das políticas de recursos humanos das organizações.

Apesar de ser uma teoria empírica e sem base científica relevante, a teoria de Maslow teve ampla aceitação entre os administradores e contadores devido à sua lógica intuitiva e facilidade de compreensão. É a mais conhecida de todas as teorias a respeito de motivação humana (CHIAVENATO 2005).

Para se criar valores fazendo com que a organização conquiste resultados, há a necessidade de focalizar não apenas as atividades ou tarefas a serem feitas, mas as metas e resultados esperados para, a partir daí, definir as funções dos colaboradores da organização. Os profissionais de RH (Recursos Humanos) precisam aprender a serem estratégicos e operacionais, ao mesmo tempo, focalizando o longo e o curto prazo (CHIAVENATO, 2004, p. 05).

3 METODOLOGIA

A pesquisa é um procedimento formal considerada como método de pensamento reflexivo que exige um tratamento científico e é por meio dela que irá se conhecer a realidade ou para verdades parciais. Não é apenas procurar a verdade, mas também é a forma de encontrar respostas para questões alvitradas, utilizando métodos científicos (MARCONI, LAKATOS, 1992).

A presente pesquisa é do tipo descritiva, pois se realiza o estudo, a análise, o registro e a interpretação dos fatos do mundo físico sem a interferência do pesquisador (BARROS; LEHFELD, 2007). O procedimento utilizado é de estudo de caso que “pode ser caracterizado como um estudo de uma entidade bem definida como um programa, uma instituição, um sistema educativo, uma pessoa, ou uma unidade social” (FONSECA, 2002, p. 33).

Assim a unidade de análise é a Venda Nova EPP (foi utilizado um nome fictício para não comprometer a empresa em questão) local em que se extraíram respostas significativas devido à empresa prestar serviço de terceirização no setor elétrico, onde seu produto é a mão de obra humana. Para a coleta dos dados utilizou-se como técnica de pesquisa o questionário onde as

perguntas elaboradas são objetivas e descritivas, dando maior liberdade aos colaboradores de se expressarem.

Para Santos (2008) As vantagens em utilizar o método de questionário se dão através dos seguintes fatores: as respostas são coletadas mais facilmente; está menos sujeito a erro; possibilita uma maior sistematização dos resultados obtidos tornando mais fácil o processo de análise e tratamento dos dados, é de fácil operacionalização, podendo ser aplicado a uma amostra grande em um curto espaço de tempo.

Os dados são analisados quantitativa e qualitativamente, porque o intuito é conhecer a opinião dos funcionários em relação aos incentivos oferecidos e com isso concluir se eles influenciam ou não em suas atividades laborais. Assim mesmo que exista uma oposição entre os métodos de análise vários autores, principalmente da área social idealizam que agrupar as perspectivas de ambas as metodologias agrega maior valor aos dados.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

Os incentivos são alternativas que as organizações usam para melhorar o desempenho dos seus colaboradores dentro das suas funções laborais. Com isso fez-se um levantamento dentro de uma determinada empresa, cujo objetivo é detectar se os incentivos ofertados por ela trazem resultados positivos à organização. Para critério de avaliação foi aplicado um questionário, onde as perguntas de 02 a 08 somente responderam aqueles que recebem incentivos e as perguntas de 09 a 11 responderam aqueles que consideram que não recebem nenhum incentivo. Cabe lembrar que a questão 01 foi para distinguir os funcionários que recebem incentivos daqueles que consideram não receber nenhum tipo de incentivo.

O questionário foi aplicado na empresa Venda Nova EPP, essa empresa mantém três contratos firmados com uma empresa mantenedora do setor elétrico do estado do Espírito Santo, os contratos são divididos em CCM (Serviço de Construção e Manutenção de Redes) que se responsabilizam por construir novas redes elétricas e dar manutenção quando algum imprevisto ocorrer com as mesmas, seja por causas naturais ou por ação do homem, são um total de 07 equipes, onde cada uma tem 07 colaboradores de funções diferentes, que trabalham cobrindo toda a região serrana do estado. STC (Serviço Técnico Comercial) para esse contrato são disponibilizados 11 equipes onde os mesmos trabalham em dupla realizando as mesmas funções entre si que são voltadas diretamente aos clientes da mantenedora, fazendo cortes e religações de seus respectivos clientes. TURMAS (equipes que ficam à disposição), o contrato tem a função de ficar de prontidão caso falte energia para algum cliente da mantenedora, para esse contrato são disponibilizados 14 equipes que trabalham em dupla, além dos contratos a empresa mantém em seu quadro de funcionários colaboradores para a realização das atividades administrativas que não estão inclusos em nenhum dos contratos anteriormente citado. Vale ressaltar que em cada contrato os funcionários tem a mesma nomenclatura de função, porém exercem funções diferentes dentro da empresa.

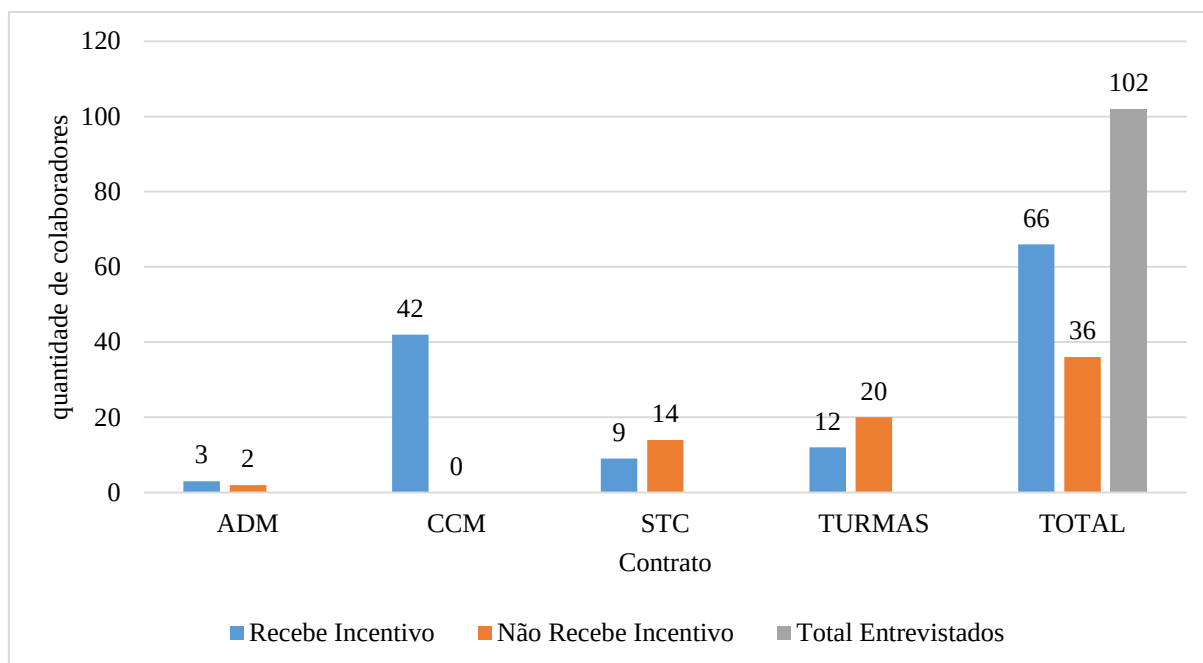
Para um melhor aproveitamento dos dados, o questionário foi aplicado em todos os setores da empresa, não distinguindo contratos e funções.

4.1 PERFIL DOS ENTREVISTADOS

Para a realização da discussão de dados foram entrevistados 82 colaboradores, cuja faixa etária está entre 28 e 48 anos de idade, sendo 93% do sexo masculino e 7% feminino. Todos trabalham de forma remunerada e com contrato de trabalho conforme CLT (Consolidação das Leis Trabalhistas) na empresa Venda Nova EPP.

Perguntou-se aos colaboradores se os mesmos recebem alguma forma de incentivo pelos serviços prestados na empresa, seguem no gráfico abaixo os resultados:

Gráfico 01: Quantidade de funcionários que recebem incentivos



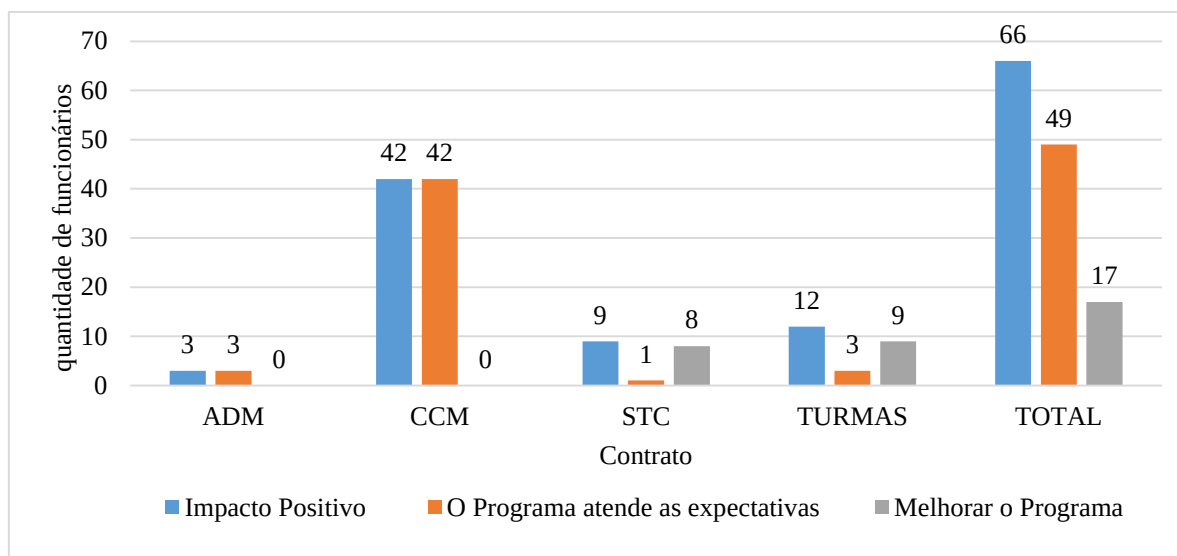
Fonte: Dados da pesquisa

Por meio das informações extraídas do gráfico 01, viu-se que a maioria dos entrevistados recebe incentivos, pois de um total de 102 entrevistados 66 recebem incentivos e 36 consideram não receber os benefícios. É notório ver a diferença do programa de incentivos entre os contratos da mesma empresa, pois no contrato CCM todos os entrevistados totalizando 42 afirmaram receber o benefícios, já nos outros contratos pode-se perceber que há uma variação nas informações o ADM de 05 entrevistados 03 recebem e 02 não recebem os incentivos, já no contrato STC apenas 09 recebem os incentivos e 14 colaboradores responderam não receber totalizando 25 entrevistados, no contrato de TURMAS dos 32 entrevistados 20 deles responderam não receber e 12 responderam que recebem incentivos. Essa diferença no tratamento entre contratos e colaboradores do mesmo setor pode interferir no clima organizacional da empresa, para Judge, Robins e Sobral (2010) o clima organizacional faz menção das percepções que os colaboradores de uma organização têm sobre ela e seu ambiente de trabalho, sendo assim se o funcionário se sente inferior a outro isso acarretará em uma má impressão que o mesmo tem sobre esta organização.

4.2 ANÁLISE DOS COLABORADORES QUE RECEBEM INCENTIVOS

Para saber se o os incentivos que recebem impactam em seu desenvolvimento foi perguntado se o programa de incentivo interfere em seu desempenho e rendimento no trabalho, junto com essa questão foi abordado se o colaborador entende que o programa ofertado pela empresa é bom ou se o mesmo pode ser melhorado.

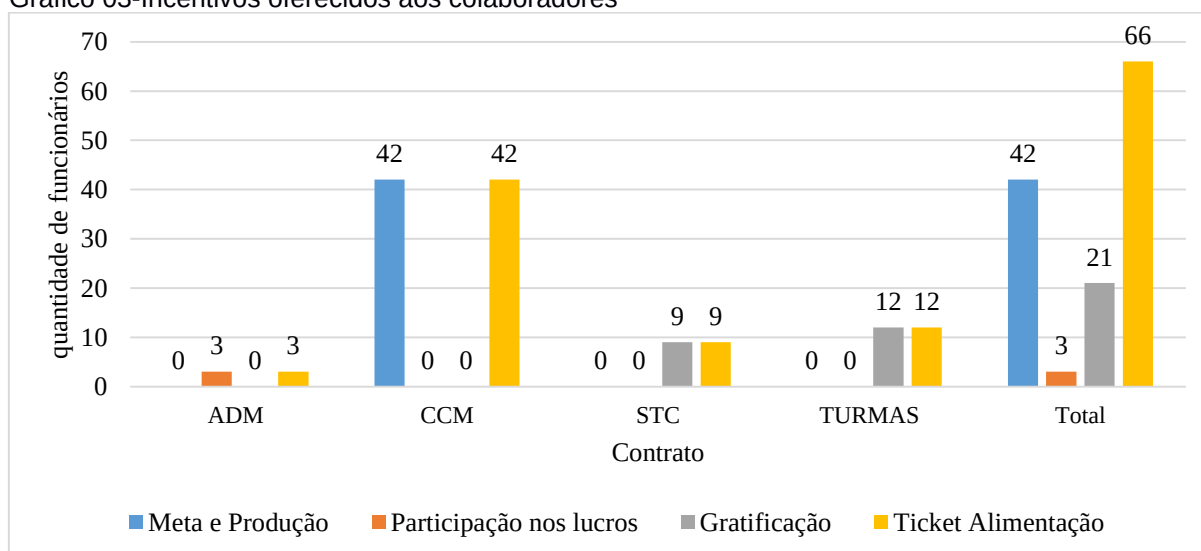
Gráfico 02 – Qualidade dos incentivos



Fonte: Dados da pesquisa

No gráfico 02, percebeu-se que o nível de satisfação dos colaboradores sobre os incentivos dados é bom, pois de um total de 66 entrevistados 49 responderam que o programa atende as expectativas e apenas 17 ressaltaram que o programa pode ser melhorado, e quando perguntado se os incentivos impactam em seu rendimento no trabalho os 66 que sim, com isso percebe-se que a aplicação do programa interfere positivamente em suas atividades, fazendo com que os mesmos possam contribuir cada vez mais com a empresa. Colaboradores satisfeitos tendem a falar bem da empresa, a contribuir com os colegas e surpreendem as expectativas com relação ao trabalho, podendo também superar suas atribuições diárias pelo anseio de retribuir as expectativas positivas (JUDGE; ROBBINS; SOBRAL, 2011).

Gráfico 03-Incentivos oferecidos aos colaboradores

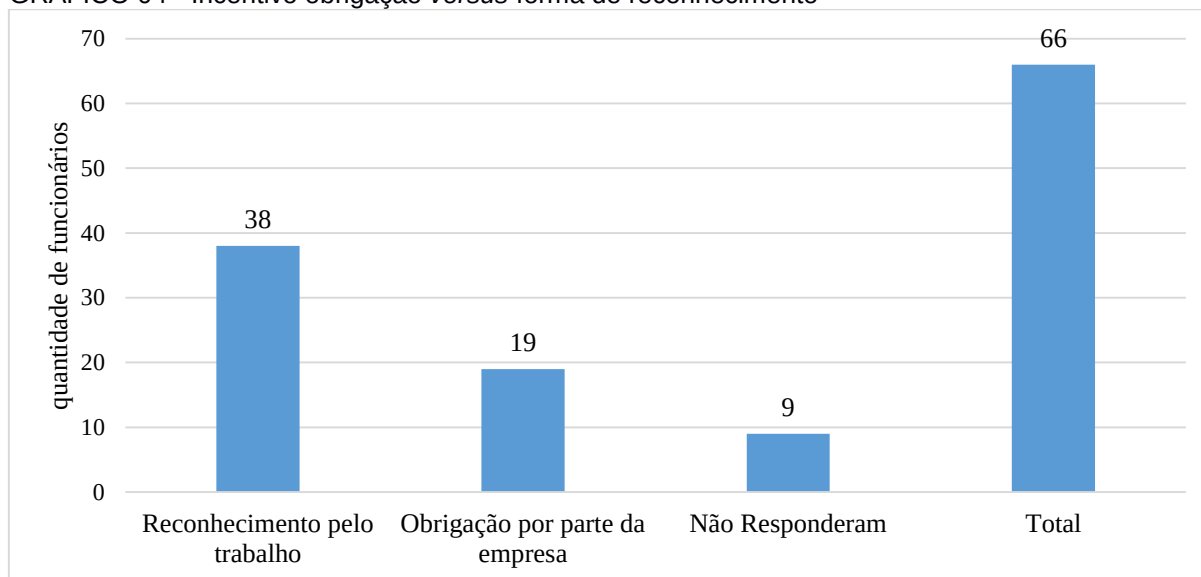


Fonte: Dados da pesquisa

Com os resultados do gráfico 03 nota-se que a empresa investe em incentivos financeiros sendo que 42 colaboradores responderam receber por meta e produção todos do contrato CCM, 03 afirmaram receber participação nos lucros sendo eles do administrativo da empresa e 21 colaboradores sendo 09 do contrato STC e 12 do TURMAS recebem gratificação e todos os 66 entrevistados afirmaram receber ticket alimentação. Os benefícios que a empresa oferta contribui para uma maior realização, pois os incentivos financeiros são os que deixam os colaboradores com sensação de autorrealização. Segundo Bastos (2011, p. 14) "Os incentivos se estruturam para propiciar o atendimento das necessidades humanas no tocante do ambiente de trabalho. Buscando classificar essas fontes, verifica-se que estas, em certos aspectos, as hierarquias dos motivos

humanos”. Sório (2013) completa “As pessoas desejam dinheiro porque este lhes permite não só a satisfação de necessidades fisiológicas e de segurança, mas também dá plenas condições para a satisfação das necessidades sociais, de estima e de autorrealização”.

GRAFICO 04 - Incentivo obrigação *versus* forma de reconhecimento



Fonte: Dados da pesquisa

Conforme gráfico 04 a minoria dos colaboradores totalizando 19 responderam que sentem que o que a empresa oferece para eles não passa de obrigação por parte da mesma, e 38 sentem que é reconhecimento pelo trabalho e 09 se negou a responder a pergunta. Vê-se que alguns desses benefícios não estão incluídos na CLT (Consolidação das Leis Trabalhistas) e CCT (Convenção Coletiva de Trabalho), sendo assim percebe-se que falta orientar os colaboradores sobre o que realmente é de obrigação da mesma.

4.2.1 Qualidade *versus* melhoria

Para melhor compreender o que os colaboradores têm para expor sobre o que realmente pensam, foi perguntado sobre o que poderia ser melhorado para que eles se sentissem plenamente satisfeitos com o sistema de incentivos da empresa, assim a grande maioria dos entrevistados afirmou que poderia ser melhorado o valor do benefício que a empresa oferece, pois havendo aumento do valor eles poderão contribuir mais significativamente com a renda familiar podendo proporcionar condição de vida melhor.

E para finalizar procurou-se saber como estes colaboradores se sentem ao receber um incentivo, grande parte dos entrevistados respondeu que ao receber o incentivo se sentem como parte da empresa e que seus esforços estão sendo reconhecidos e com isso gestores e colaboradores contribuem para o crescimento da organização. De acordo com Möller (1999), quando os provedores de serviços sentem-se bem tratados, eles tratam melhor os recebedores dos seus serviços. Porém, alguns colaboradores responderam que ao receber os incentivos sabem que tem que melhorar em suas atividades, pois caso não melhore o benefício pode ser cortado.

4.3 ANÁLISES DOS COLABORADORES QUE NÃO RECEBEM INCENTIVOS

Sobre o que é incentivo para os colaboradores, foi perguntado o que eles entendem em ser tal programa, as respostas foram que eles consideram que o sistema de incentivo é uma forma que a empresa tem para melhorar e aperfeiçoar as atividades dos colaboradores, pois quando os mesmos recebem alguma forma de incentivo em sua função isso traz para ele uma satisfação pessoal, acarretando assim em um melhor desempenho na empresa.

Foi perguntado aos colaboradores se seria importante caso a empresa implementasse o programa de incentivos e 100% dos entrevistados afirmam que sim que seria importante.

Dos colaboradores que responderam que não recebem nenhuma forma de benefício, ao serem questionados sobre quais formas de receberem os incentivos os mesmos optaram para os

benefícios de Produção, Meta, e Participação nos lucros. Nota-se que os colaboradores não destacaram gratificação e ticket alimentação, esses benefícios é dado a todos os colaboradores da empresa.

Em consonância a questão anterior indagou-se se tal sistema traria maior rendimento as suas funções laborais e todos afirmaram que com certeza impactaria positivamente. Dubrin (2003) afirma que o principal desafio das organizações hoje é melhorar o desempenho dos funcionários, porém tal feito não é fácil, e o que ocorre em muitos casos é que o que é bom para um colaborador outro pode discordar.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em virtude dos fatos mencionados os elementos básicos para o sucesso de um programa de incentivos é valorizar o funcionário, fazendo com que o mesmo se sinta parte da empresa.

Através dos resultados obtidos sobre os colaboradores que recebem incentivos notou-se que os incentivos ofertados além de estimular o funcionário propicia uma melhoria em sua qualidade de vida, sendo refletida não somente no ambiente interno, mas também no ambiente externo ao da organização. Entende-se que a empresa tem desenvolvido sistemas de incentivos capazes de incentivar os funcionários quanto ao cumprimento das suas funções.

Sobre os resultados dos colaboradores que não recebem incentivos viu-se a necessidade da empresa estar aplicando o sistema de incentivos a esses colaboradores, pois os mesmos afirmaram que se o programa viesse a ser implementado melhoraria seu desempenho na organização.

Através dos resultados obtidos pelo questionário aplicado na empresa Venda Nova EPP, conclui-se que os incentivos ofertados a eles impactam positivamente em suas atividades e que melhoram o nível de qualidade de seus serviços, tornando-os membros efetivos da empresa, contribuindo para uma menor rotatividade em seu quadro de funcionários. Porém, vê-se a necessidade de implementar o programa em todos os setores, e/ou orientar aos colaboradores o que é o incentivo, e apresentar a eles os que está sendo ofertado, pois entende-se que a empresa pode estar oferecendo o incentivo, mas, o colaborador não compreende que seja um incentivo e sim uma obrigação por parte do empregador.

6-REFERÊNCIAS

BARROS. B. **Processo de Recompensar Pessoas**. Disponível em: <<http://gestaoderecursoshumano.blogspot.com.br/2012/06/processo-de-recompensar-pessoas.html>>. Acesso em 10 dez. 2016.

BARROS, A.S; LEHFELD, N.S. **Fundamentos de metodologia científica**. 3 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

BASTOS. M.V. **Motivação no Trabalho**. 2011 27 pág. Monografia (especialista em reengenharia e gestão de RH) – Universidade Candido Mendes Pró-Reitoria de Planejamento e Desenvolvimento Diretoria de Projetos Especiais Projeto Avez do Mestre, Rio de Janeiro, 2001.

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

BONAFIN T.C. BRANDALISE N.T: **Incentivos Organizacionais Versus Satisfação dos Funcionários**. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/economia-e-financas/incentivos-organizacionais-versus-satisfacao-dos-funcionarios/47030/>>. Acesso em 10 dez. 2016.

CARVALHO.P.M: **Programas de incentivos a funcionários**. Disponível em:<<https://www.milkpoint.com.br/radar-tecnico/gerenciamento/programas-de-incentivos-a-funcionarios-principios-fundamentais-parte-iii-8651n.aspx>>. Acesso em: 06 dez. 2016.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento Organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: o capital humano das organizações**. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

DUBRIN, A. J. **Fundamentos do Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pioneiras, 2003. 471p.

FALCO; CASTANHEIRA: **O processo de gestão de pessoas em empresas de comunicação**: um estudo de caso 2012. 15p. Monografia Graduação em Comunicação Social- Centro Universitário da Grande Dourados-UNIGRAN, Dourados, 2012.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

JUDGE, T. A; ROBBINS, S. P; SOBRAL, F. **Comportamento Organizacional**. 14ª. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010;

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

LOURENÇO C.V. **Satisfação no trabalho**. Disponível em:
<<http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/br/12/clla.html>>. Acesso em 10 dez. 2016.

MARCONI, M.A; LAKATOS, E.M. **Fundamentos da Metodologia Científica**
Disponível em:<http://www.virtual.ufc.br/solar/aula_link/llpt/l_a_P/Leitura_e_producao_de_texto_academico/aula_01-2155/03.html>. Acesso em 10 dez. 2016.

MOLLER, C. **O lado humano da qualidade**: maximizando a qualidade de produto e serviço através do desenvolvimento das pessoas. 12ª ed. São Paulo: Pioneiro, 1999.

MURPHY, K. **Executive Compensation. Handbook of Labor Economics**, Orley Ashenfelter and Davids Card, eds. North Holland, p.2485-2563, 1999.

OLIVEIRA, L. H; ZANUTTO.L.O e SILVEIRA. M. A. **O Capital humano nos processos de inovação: estudo exploratório com as empresas associadas ao Grupo de Recursos Humanos de Campinas – GRHUS**. Semead. Fea/Usp. 2007. Disponível em:
<<http://www.ead.fea.usp.br/Semead/.pdf>>. Acesso em: 06 de dez.2013.

OLIVEIRA, M.C. **Associação entre a remuneração oferecida aos gestores e o desempenho econômico das empresas da América Latina**: 2012. 46p. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) - Fundação Instituto Capixaba De Pesquisas Em Contabilidade, Economia E Finanças – FUCEPE, Espírito Santo, 2012.

PERIARD, G.A: **Hierarquia de necessidades de Maslow**. Disponível em:
<<http://www.sobreadministracao.com/a-piramide-hierarquia-de-necessidades-de-maslow/>>. Acesso em 09 dez. 2016.

RANDSTAD, H: **10 incentivos não monetários**. Disponível em:
<https://www.randstad.pt/tendencias360/arquivo/10-incentivos-nao-monetarios_67/>. Acesso em 06 dez. 2016.

REZ. R Pirâmide de Maslow: **Hierarquia de Necessidades do Consumidor**. Disponível em:
<<http://www.novaescolademarketing.com.br/marketing/piramide-de-maslow/>>. Acesso em 06 dez. 2016.

SORIO. W. **Afinal salário é fator motivador?** Disponível em:
<http://www.rh.com.br/Portal/Motivacao/Artigo/4380/afinal-salario-e-fator-motivador.html>. Acesso em: 02 jun. 2017,

