



CENTRO UNIVERSITÁRIO CHRISTUS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

FRANCISCO FLÁVIO DA SILVA FILHO

**IMPLEMENTAÇÃO TARDIA DE POLÍTICAS DE INCENTIVO AO
COLABORADOR – UMA REVISÃO SISTEMÁTICA**

FORTALEZA

2023

FRANCISCO FLÁVIO DA SILVA FILHO

IMPLEMENTAÇÃO TARDIA DE POLÍTICAS DE INCENTIVO AO
COLABORADOR – UMA REVISÃO SISTEMÁTICA

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) apresentado ao curso de Administração do Centro Universitário Christus, como requisito parcial para obtenção do título de bacharel em Administração.

Orientador(a): Profa. Dra. Zaila Maria de Oliveira.

FORTALEZA

2023

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação
Centro Universitário Christus - Unichristus
Gerada automaticamente pelo Sistema de Elaboração de Ficha Catalográfica do
Centro Universitário Christus - Unichristus, com dados fornecidos pelo(a) autor(a)

S586i Silva Filho, Francisco Flávio da.
Implementação tardia de políticas de incentivo ao colaborador – :
uma revisão sistemática / Francisco Flávio da Silva Filho. - 2023.
24 f.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Centro
Universitário Christus - Unichristus, Curso de Administração,
Fortaleza, 2023.

Orientação: Profa. Dra. Zaila Maria de Oliveira.

1. Gestão de pessoas. 2. Rotatividade. 3. Produtividade. I. Título.

CDD 658

FRANCISCO FLÁVIO DA SILVA FILHO

IMPLEMENTAÇÃO TARDIA DE POLÍTICAS DE INCENTIVO AO
COLABORADOR – UMA REVISÃO SISTEMÁTICA

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC)
apresentado ao curso de Administração
do Centro Universitário Christus, como
requisito parcial para obtenção do título
de bacharel em Administração.

Orientador(a): Profa. Dra. Zaila Maria de
Oliveira.

Aprovada em: 14 / 12 / 2023

BANCA EXAMINADORA

Prof(a). Dra. Zaila Maria de Oliveira
Orientador(a)

Prof(a). Me. Fernanda Moreira Lima Santos
Membro da Banca

Prof(a). Me. Fabiana Maria Maia de Sousa,
Membro da Banca

IMPLEMENTAÇÃO TARDIA DE POLÍTICAS DE INCENTIVO AO COLABORADOR – UMA REVISÃO SISTEMÁTICA

LATE IMPLEMENTATION OF EMPLOYEE INCENTIVE POLICIES – A SYSTEMATIC REVIEW

Francisco Flávio da Silva Filho¹
Zaila Maria de Oliveira²

RESUMO

Esta revisão sistemática da literatura tem por objetivo conhecer a produção acadêmica dos últimos quatro anos (2019-2023) sobre implementação de políticas de incentivo ao colaborador nas organizações. Os artigos incluídos foram obtidos através das plataformas: Google Acadêmico, *Scientific Electronic Library Online* (SciELO) e Spell. Após análise dos artigos emergidos, encontraram-se evidências de que atualmente, é ímpar a necessidade das empresas em implementar políticas de incentivo ao colaborador para ter retorno do investimento (ROI) sobre cada contratação. Já a implementação tardia seria um segundo passo em falso, uma segunda fase de equívoco, a qual teria consequências de curto, médio e longo prazo a depender do porte da empresa e sua organização interna podendo culminar em falência.

Palavras-chave: gestão de pessoas; rotatividade; produtividade.

ABSTRACT

This systematic literature review aims to understand the academic production of the last four years (2019-2023) on the implementation of employee incentive policies in organizations. The articles included were obtained through the platforms: Google Scholar, Scientific Electronic Library Online (SciELO) and Spell. After analyzing the articles that emerged, evidence was found that currently, there is a unique need for companies to implement employee incentive policies to obtain a return on invention (ROI) on each hire. Late implementation would be a second false step, a second phase of error, which would have short, medium and long-term consequences depending on the size of the company and its internal organization and could culminate in bankruptcy.

Keywords: human resource; turnover; productivity.

1 INTRODUÇÃO

A motivação e a retenção de talentos são preocupações fundamentais para as organizações modernas em um ambiente de negócios altamente competitivo. Manter colaboradores engajados e satisfeitos é essencial para impulsionar o desempenho e a longevidade de qualquer empresa. Nesse contexto, as políticas de incentivo ao colaborador desempenham um papel crucial. Elas oferecem recompensas tangíveis e intangíveis para reconhecer e valorizar o trabalho árduo e o comprometimento dos funcionários. No entanto, quando essas políticas são implementadas tardiamente, podem surgir uma série de desafios e impactos negativos que podem afetar tanto a organização quanto seus colaboradores (SILVA; GONÇALVES, 2021).

Todavia, a implementação tardia de políticas de incentivo pode ser atribuída a diversas razões, desde a falta de compreensão sobre sua importância até restrições

¹ Graduando em Administração pela Unichristus - jfainvestimentos@gmail.com.

² Professora de Graduação em Administração de Empresas da Unichristus, Doutora em Administração – zaila.oliveira@unichristus.edu.br.

orçamentárias que limitam a capacidade das organizações de oferecer incentivos competitivos. Em muitos casos, a resistência à mudança também desempenha um papel significativo, pois essas alterações nas ações organizacionais podem ser recebidas com apreensão pelos funcionários e pela administração. Esses desafios podem resultar em uma implementação inadequada ou demorada dos programas de incentivo, o que pode levar a uma série de consequências negativas (MARQUES; BORGES; REIS, 2016).

A desmotivação dos funcionários representa um dos impactos imediatos da implementação tardia de políticas de incentivo. Quando os colaboradores não veem recompensas pelo seu trabalho duro e dedicação, podem se sentir desvalorizados e, como resultado, sua motivação intrínseca pode diminuir. Isso pode se traduzir em uma queda na produtividade e no comprometimento com os objetivos da empresa. Além disso, a alta rotatividade de pessoal também é uma preocupação. Funcionários desmotivados têm maior probabilidade de procurar oportunidades de emprego em outras organizações, o que pode resultar em uma perda de talentos valiosos e aumentar os custos de recrutamento e treinamento (CALLEFI; TEIXEIRA; SANTOS, 2020).

Contudo, o impacto da implementação tardia dessas políticas não se limita apenas ao nível individual dos colaboradores, ele também afeta o desempenho organizacional como um todo. Empresas que não conseguem reter talentos e manter seus colaboradores motivados podem enfrentar desafios financeiros, perda de competitividade e uma queda na qualidade de seus produtos ou serviços. Portanto, entender e abordar os impactos da aplicação tardia de políticas de incentivo é fundamental para o sucesso a longo prazo das organizações (LAVOR *et al.*, 2023).

Assim, este estudo tem por objetivo geral conhecer a produção acadêmica dos últimos quatro anos (2019-2023) sobre implementação de políticas de incentivo ao colaborador nas organizações. O objetivo é compreender os principais achados no contexto da gestão de pessoas, nomeadamente sobre as políticas de incentivo.

Este estudo procura compreender quais os motivos da aplicação tardia de políticas de incentivo ao colaborador, os possíveis impactos negativos e as estratégias que as organizações podem adotar para mitigar esses efeitos.

No contexto da perspectiva mercadológica, a pesquisa se justifica pela importância da discussão sobre questões relevantes tanto para o bem estar dos funcionários como para o desempenho organizacional. Do ponto de vista acadêmico, o estudo é fundamental para conhecer os novos achados sobre o tema e oferecer suporte para o desenvolvimento de pesquisas futuras.

O presente trabalho está dividido em cinco capítulos. O primeiro capítulo é composto da introdução, que apresenta uma breve contextualização do tema, o problema de pesquisa, o objetivo geral e específicos do estudo, e a justificativa do trabalho. O segundo capítulo descreve o referencial teórico onde são explanadas as causas, seus impactos negativos e as ações de mitigação dos efeitos maléficos da implementação tardia dos planos de incentivo ao funcionário. No terceiro capítulo é evidenciada a metodologia, onde é definida a condução do trabalho, expondo as ferramentas à realização da pesquisa. No quarto capítulo é apresentada a análise dos resultados obtidos. No quinto capítulo discorre a conclusão do trabalho onde são apresentadas as considerações finais do presente estudo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção, serão discutidos os principais aspectos relacionados com a implementação tardia de políticas de incentivo aos funcionários, destacando como elas influenciam a gestão de recursos humanos e, conseqüentemente, afetam o sucesso global das organizações.

2.1 Causas da Implementação Tardia

A implementação tardia de políticas de incentivo é um desafio complexo e multifacetado que afeta diversas organizações. Compreender as causas subjacentes desse atraso é fundamental para abordar eficazmente esse problema e melhorar o desempenho organizacional. As principais categorias de causas incluem falta de reconhecimento da importância, restrições orçamentárias e resistência à mudança (PINHEIRO, 2013).

A falta de reconhecimento da importância das políticas de incentivo é uma causa central para a implementação tardia. Quando as organizações não compreendem completamente como essas políticas podem impulsionar a motivação e a produtividade dos funcionários, podem não priorizá-las adequadamente. Isso pode resultar em uma abordagem superficial ou até mesmo na negligência dessas políticas. Quando a gestão não percebe que o reconhecimento e as recompensas são motores cruciais para o desempenho, a motivação dos funcionários pode diminuir, levando a um ambiente de trabalho menos produtivo e à perda de talentos (HAMMES; SANTOS; MELIM, 2015).

As restrições orçamentárias são outras causas significativas de implementação tardia. Quando as organizações enfrentam limitações financeiras, podem não ter os recursos necessários para investir em políticas de incentivo de maneira oportuna. Isso pode abranger desde a incapacidade de conceder aumentos salariais competitivos até a falta de verba para programas de reconhecimento. A falta de orçamento adequado pode minar a capacidade de uma organização de atrair e reter talentos e prejudicar a satisfação e o engajamento dos funcionários (PINHEIRO, 2013).

À medida que são exploradas as causas de implementação tardia com maior profundidade, fica evidente que cada uma delas desempenha um papel crucial no desafio enfrentado pelas organizações. Por sua vez, a resistência à mudança é uma barreira comum à implementação oportuna de políticas de incentivo. Isso pode surgir tanto da administração quanto dos funcionários.

As pessoas muitas vezes resistem às mudanças que podem parecer desconhecidas ou ameaçadoras. A resistência à mudança pode atrasar a adoção de novas políticas e criar conflitos internos, prejudicando o ambiente de trabalho. Superar essa resistência requer uma comunicação eficaz, educação e envolvimento dos funcionários, bem como a criação de uma cultura organizacional que promova a aceitação de mudanças construtivas (SOUZA *et al.*, 2020).

Compreender a complexidade dessas causas é um passo fundamental para desenvolver estratégias eficazes que promovam a implementação oportuna de políticas de incentivo e, assim, contribuam para o sucesso e o desempenho das organizações no longo prazo (SILVA; GONÇALVES, 2021). A próxima seção faz uma abordagem mais específica a cada uma das causas.

2.1.1 Falta de Reconhecimento da Importância

A falta de reconhecimento da importância das políticas de incentivo pode ter um impacto profundamente prejudicial nas organizações, transcendendo meramente a superficialidade da gestão de recursos humanos. Esse desvio de compreensão não apenas indica uma falta de sintonia com as dinâmicas motivacionais dos funcionários, mas também revela uma incapacidade de reconhecer como políticas de incentivo eficazes podem, de fato, impactar positivamente o desempenho organizacional. As consequências da negligência em reconhecer a importância da implementação de incentivos aos funcionários são amplas e impactantes (MARQUES; BORGES; REIS, 2016).

Uma das primeiras e mais notáveis consequências é a desvalorização do capital humano da organização. Quando uma empresa subestima a relevância das políticas de incentivo, ela, inadvertidamente, desvaloriza o seu próprio capital humano. Os colaboradores, que são os alicerces da organização, podem sentir que seus esforços e contribuições não são devidamente reconhecidos e valorizados, levando a uma queda acentuada na motivação e no engajamento (RATO, 2019).

Além disso, a falta de reconhecimento compromete a retenção de talentos, o que é crítico em um cenário de competição por profissionais qualificados. O reconhecimento e as recompensas desempenham um papel essencial na atração e retenção de funcionários talentosos. Quando a administração não reconhece essa realidade, a organização corre o risco de perder talentos valiosos para concorrentes que oferecem políticas de incentivo mais atraentes (RATO, 2019).

A cultura organizacional também é profundamente afetada por essa falta de reconhecimento. Quando as políticas de incentivo não são priorizadas, a cultura da organização pode se tornar desmotivadora, criando um ambiente de trabalho onde a dedicação e o comprometimento dos funcionários são prejudicados. A moral da equipe é afetada, minando a capacidade de colaboração e a construção de equipes fortes.

A redução na produtividade é uma consequência direta da desmotivação resultante da falta de reconhecimento. Funcionários desmotivados têm maior probabilidade de apresentar queda no desempenho, o que, por sua vez, impacta diretamente nas operações, no alcance das metas e nos objetivos da organização. O declínio na produtividade pode prejudicar a eficiência e a qualidade dos produtos ou serviços oferecidos, resultando em desafios significativos a empresa (SILVA *et al.*, 2020).

A ausência de reconhecimento pode, ainda, criar potencial para conflitos internos. Trabalhadores desmotivados podem sentir-se desvalorizados e negligenciados, levando a tensões nas relações entre a equipe e a administração. Isso, por sua vez, prejudica a harmonia organizacional e pode afetar negativamente o ambiente de trabalho. A imagem e reputação da empresa podem ser danificadas quando é notado que o trabalho não é valorizado. (MARQUES; BORGES; REIS, 2016).

Por fim, a desmotivação resultante da falta de reconhecimento pode aumentar o risco de esgotamento entre os funcionários. Eles podem sentir que estão trabalhando incansavelmente, mas que seus esforços não estão sendo reconhecidos. Esse sentimento de desvalorização pode levar ao esgotamento e à redução da saúde e bem-estar dos colaboradores (SILVA *et al.*, 2020).

2.1.2 Restrições Orçamentárias

As restrições orçamentárias se estabelecem como uma barreira significativa à implementação oportuna de políticas de incentivo nas organizações. Quando as empresas se veem diante de limitações financeiras, podem se ver forçadas a adiar ou até mesmo abandonar a implementação de políticas que, de outra forma, seriam altamente benéficas tanto para seus colaboradores quanto para o desempenho global. As consequências decorrentes das restrições orçamentárias são abrangentes e repercutem em diversas esferas da atividade organizacional (PINHEIRO, 2013).

Um dos impactos mais imediatos das restrições de orçamento é observado nas recompensas oferecidas aos funcionários. Tais limitações têm o potencial de restringir significativamente a capacidade da organização de proporcionar recompensas financeiras substanciais, como bônus ou aumentos salariais, que são componentes frequentes de políticas de incentivo eficazes. Consequentemente, a motivação dos colaboradores pode ser prejudicada,

pois as recompensas tangíveis que serviriam como estímulo para o seu desempenho são escassas.

Além disso, tais restrições podem se manifestar como um obstáculo à oferta de benefícios adicionais aos funcionários. A implementação de programas de desenvolvimento profissional ou oportunidades de treinamento, além das recompensas financeiras, pode ser dificultada, privando os colaboradores de oportunidades valiosas de crescimento e aprimoramento (SOUZA, 2020).

Um desafio adicional associado a essa restrição é a competição por recursos financeiros dentro da organização. Em tempos de limitações financeiras, as políticas de incentivo podem competir com outras necessidades financeiras da empresa, como investimentos em infraestrutura, pesquisa e desenvolvimento ou expansão de mercado. Isso coloca a gestão em uma posição difícil, tendo que equilibrar essas demandas concorrentes (DELLAZZANA *et al.*, 2023).

A consequência mais visível da falta de recursos é a redução da competitividade no mercado de trabalho. Quando as políticas de incentivo não podem ser competitivas devido a restrições orçamentárias, a organização enfrenta dificuldades na atração e retenção de talentos. Candidatos qualificados podem optar por oportunidades em organizações que oferecem políticas de incentivo mais robustas.

Paralelamente, a moral dos funcionários pode ser impactada negativamente. Eles podem interpretar as restrições orçamentárias como uma falta de investimento em sua motivação e bem-estar, o que por sua vez pode afetar a moral e o engajamento, sentimentos de desvalorização que podem começar a florescer, prejudicando a relação entre funcionários e administração (SILVA; GONÇALVES, 2021).

Outra ramificação das restrições orçamentárias é o aumento dos custos associados à rotatividade. A incapacidade de implementar políticas de incentivo eficazes devido a essas restrições pode resultar em altas taxas de rotatividade, uma vez que os funcionários buscam oportunidades mais atrativas. Isso aumenta os custos ligados à contratação e treinamento de novos colaboradores, prejudicando a eficiência organizacional (SOUZA, 2020).

A qualidade do serviço ao cliente também está sob ameaça. Funcionários desmotivados devido às restrições orçamentárias podem não oferecer um serviço de alta qualidade, comprometendo a satisfação do cliente e, por consequência, a imagem da organização no mercado. A reputação da empresa também pode ser prejudicada, à medida que é vista como uma organização financeiramente restrita. Isso a torna menos atraente tanto para clientes quanto para futuros funcionários (DELLAZZANA *et al.*, 2023).

As restrições financeiras podem, ainda, resultar em um desalinhamento entre as políticas de incentivo e os objetivos estratégicos da organização. A falta de recursos pode dificultar a realização desses objetivos, à medida que as políticas de incentivo não podem ser moldadas para apoiar as metas estratégicas da empresa.

Em última análise, as restrições orçamentárias têm o potencial de comprometer a sustentabilidade organizacional a longo prazo, minando a capacidade de crescimento e prosperidade. É, portanto, imperativo que as organizações busquem soluções criativas para contornar essas limitações e garantir que suas políticas de incentivo permaneçam eficazes, mesmo diante de desafios financeiros (SILVA; GONÇALVES, 2021).

2.1.3 Resistência à Mudança

A resistência à mudança, seja por parte da administração ou dos funcionários, é outra causa significativa de implementação tardia de políticas de incentivo.

Essa oposição pode se originar de vários fatores e pode atrasar significativamente a adoção de políticas que poderiam beneficiar a organização, tais como: O receio à mudança

que geralmente é alimentado pelo medo do desconhecido, onde os funcionários podem temer que as novas políticas de incentivo tragam consequências negativas, como sobrecarga de trabalho ou instabilidade. O conforto com o *status quo*, a estrutura organizacional pode estar confortável com a metodologia aplicada pela empresa, o que geralmente não incentiva a colaboração por parte dos funcionários, entre eles, até mesmo os líderes (MARQUES; BORGES; REIS, 2016).

Outro fator importante a ser destacado é a credibilidade por parte da administração para com seus funcionários, caso o administrativo não tenha consolidada uma relação de confiança, os colaboradores costumam ser mais propensos a não aplicarem as mudanças ou relutarem a elas, suspeitando de motivos ocultos, isso faz com que eles não se sintam envolvidos no processo de decisão relacionado às políticas de incentivo.

Um agravamento a essa situação ocorre se a organização estiver a enfrentar dificuldades financeiras, os funcionários podem temer que as mudanças nas políticas de incentivo possam resultar em cortes de empregos. Dentro desse contexto, podemos destacar a cultura organizacional tradicional, que também pode causar uma determinada inércia por parte da organização, já que as empresas podem se apegar a práticas antigas mesmo quando não são mais eficazes (MELO; RIBEIRO; PRADO, 2022).

Essa resistência à mudança pode ser uma barreira substancial para a implementação oportuna de políticas de incentivo, pois pode criar atrasos, conflitos e desafios de adoção. A compreensão desses fatores subjacentes é fundamental para abordar a resistência e facilitar uma transição mais suave para políticas de incentivo eficazes. Tal problemática pode diminuir consideravelmente quando as pessoas compreendem melhor os objetivos e benefícios das mudanças. Quando os papéis de liderança não são claros ou estão em fluxo, pode haver incerteza sobre quem está conduzindo a implementação, o que gera a necessidade de suporte de treinamento, onde os funcionários e líderes devem ser capacitados para aplicarem as mudanças de maneira eficaz (MARQUES; BORGES; REIS, 2016).

2.2 Impactos Negativos

A implementação tardia de políticas de incentivo ao colaborador é uma questão crítica que requer uma análise aprofundada de suas implicações. Antes de explorar os subitens relacionados aos impactos negativos, é fundamental estabelecer uma base sólida ao compreender a amplitude desses impactos na gestão de recursos humanos e no desempenho organizacional. Nesta seção, detalharemos os impactos adversos que podem resultar da implementação tardia, destacando como essas consequências podem afetar profundamente o ambiente de trabalho e a eficácia global da organização (FERREIRA; PEDROSA; CALHEIROS, 2020).

A falta de políticas de incentivo eficazes, devido à implementação tardia, pode minar o comprometimento e a motivação dos colaboradores. Quando os funcionários não recebem reconhecimento adequado por seus esforços, podem se tornar desmotivados, o que, por sua vez, afeta negativamente a produtividade e a qualidade do trabalho. Além disso, a implementação tardia pode levar a altas taxas de rotatividade, pois os funcionários podem buscar oportunidades em organizações que ofereçam políticas de incentivo mais competitivas. Isso não só resulta em custos adicionais de recrutamento e treinamento, mas também pode prejudicar a continuidade e a experiência da equipe (OLIVEIRA, 2016).

A implementação tardia também pode criar um ambiente de trabalho tóxico, onde os funcionários se sintam desvalorizados e insatisfeitos. Isso pode ter implicações negativas na cultura organizacional, afetando a harmonia e a cooperação entre os membros da equipe. Além disso, políticas de incentivo inadequadas ou atrasadas podem impactar diretamente a satisfação dos clientes, à medida que funcionários desmotivados podem não oferecer um serviço de alta

qualidade. A reputação da empresa também pode ser afetada, tornando-a menos atraente para clientes em potencial e talentos (MARQUES; BORGES; REIS, 2016).

2.2.1 Desmotivação dos Funcionários

A desmotivação, uma decorrência da implementação tardia de políticas de incentivo, emerge como uma preocupação de grande magnitude para as organizações. Quando os funcionários se veem privados do reconhecimento e recompensa adequados por seus esforços e desempenho, sua motivação invariavelmente sofre um declínio acentuado. Essa desmotivação, por sua vez, tece sua teia de consequências prejudiciais que se estendem pelo ambiente de trabalho, infundindo um impacto negativo na produtividade e na harmonia do local (RATO, 2019).

Outra consequência inerente à falta de incentivos é o crescimento da apatia entre os trabalhadores. Quando as políticas de incentivo não são implementadas de forma eficaz e o reconhecimento escasseia, esses podem se ver envolvidos em um manto de indiferença em relação ao seu trabalho. Isso resulta em um ambiente de trabalho monótono e pouco envolvente, onde o desinteresse impera. Juntamente com a apatia, a desmotivação também semeia o terreno para o crescimento de atitudes negativas. Desprovidos de incentivo, podem começar a nutrir ressentimento em relação à administração e até mesmo entre colegas de trabalho. Isso pode criar um ambiente de trabalho onde as relações interpessoais tornam-se tensas e pouco colaborativas (SILVA *et al.*, 2020).

Além disso, a desmotivação está intimamente ligada ao crescimento do absenteísmo. Os colaboradores podem se sentir menos dispostos a cumprir seus horários de trabalho, resultando em uma taxa crescente de ausências não planejadas. Isso sobrecarrega os colegas de trabalho e impacta adversamente o desempenho da organização, assim como, o alcance das metas e objetivos organizacionais. A falta de incentivo prejudica a disposição dos colaboradores em atingir essas metas, refletindo diretamente no desempenho da organização (MORETTO; SILVEIRA, 2021).

Uma das consequências mais visíveis da desmotivação é a deterioração da qualidade dos produtos ou serviços oferecidos pela organização. A desmotivação têm maior probabilidade de produzir resultados de qualidade inferior, o que impacta negativamente a reputação da organização no mercado. O aumento de conflitos internos é outra faceta da desmotivação. Funcionários desmotivados podem ser mais propensos a desentendimentos e atritos entre colegas, criando um ambiente de trabalho tenso e improdutivo. Além disso, a falta de reconhecimento pode incitar sentimentos de desvalorização. Eles podem começar a duvidar de sua própria autoestima e autoconfiança, o que, por sua vez, pode afetar sua produtividade e bem-estar emocional (MORETTO; SILVEIRA, 2021).

O ciclo de desmotivação, uma vez iniciado, tende a perpetuar a falta de reconhecimento e incentivo. Funcionários desengajados têm um impacto negativo nas metas da organização, o que, por sua vez, contribui para a continuação da falta de reconhecimento, estabelecendo um ciclo vicioso difícil de ser rompido (RATO, 2019).

2.2.2 Alta Rotatividade

A implementação tardia de políticas de incentivo, frequentemente, desencadeia altas taxas de rotatividade, uma vez que funcionários desmotivados se lançam em busca de oportunidades mais promissoras em outras organizações. Essa alta rotatividade não é um problema isolado, mas tece uma teia de implicações adversas que tocam diversas áreas da organização.

Uma das áreas afetadas é a econômica, com impacto direto nos custos de recrutamento. Substituir funcionários que deixam a organização pode ser uma tarefa dispendiosa. Isso envolve despesas relacionadas ao recrutamento, seleção e treinamento de novos funcionários, onerando o orçamento da empresa. Outra repercussão substancial reside na perda de conhecimento e experiência. Quando funcionários experientes deixam a organização, levam consigo um acervo valioso de conhecimento e expertise. Essa perda de conhecimento acumulado pode prejudicar a eficácia operacional, tornando a organização mais vulnerável a erros e desafios (HAMMES; SANTOS; MELIM, 2016).

A instabilidade e insatisfação na equipe é um terceiro desafio que decorre da alta rotatividade. O constante fluxo de funcionários pode dificultar o desenvolvimento de relacionamentos de trabalho sólidos, comprometendo a coesão da equipe, colaboração e favorecendo a insatisfação e a perda de produtividade. Com isso, a cultura organizacional também sofre as consequências, à medida que a rotatividade frequente pode minar a coesão cultural. Isso desafia os valores e a identidade da empresa, tornando mais difícil a manutenção de uma cultura organizacional unificada (TOMAZI; DEMARCO, 2017).

A alta rotatividade pode resultar em atrasos em projetos e iniciativas. A saída de funcionários-chave pode prejudicar a continuidade e o progresso de projetos, impactando a capacidade da organização de atender às demandas do mercado e cumprir prazos. Além disso, as relações com os clientes também são impactadas. A rotatividade frequente de funcionários pode prejudicar as relações com os clientes, já que geralmente os consumidores preferem trabalhar com equipes estáveis e familiarizadas. Isso pode afetar a satisfação e, conseqüentemente, a fidelidade (DELLAZZANA *et al.*, 2023).

Em última análise, a alta rotatividade tem um impacto financeiro substancial. Os custos associados à rotatividade, incluindo despesas de recrutamento e treinamento, bem como a perda de produtividade, podem ter um impacto negativo nas finanças da organização. É, portanto, imprescindível que as empresas adotem estratégias para reduzir a rotatividade e promover a retenção de talentos, o que pode resultar em economias substanciais e melhorias no desempenho organizacional (GONÇALVES; MOLLICA, 2016).

2.2.3 Declínio no Desempenho Organizacional

O desempenho geral de uma organização está intrinsecamente ligado ao engajamento e à motivação de seus funcionários. Quando a implementação de políticas de incentivo é adiada, podem ocorrer efeitos negativos profundos que reverberam em várias esferas da atividade organizacional. Aqui, destacamos as consequências associadas ao declínio do desempenho organizacional decorrente da desmotivação e da alta rotatividade (HAMMES; SANTOS; MELIM, 2016).

O declínio no desempenho também pode resultar na perda de oportunidades de crescimento e expansão para a organização. Quando os colaboradores não se sentem valorizados, seu comprometimento com o sucesso da empresa diminui, e, conseqüentemente, a organização perde a capacidade de explorar todo o seu potencial. Além disso, o impacto financeiro adverso é uma preocupação real. O declínio no desempenho resulta em perdas financeiras significativas. Custos adicionais devido à baixa produtividade, treinamento frequente de novos funcionários e dificuldade em atender às demandas do mercado são apenas alguns exemplos das implicações financeiras que as organizações podem enfrentar (HAMMES; SANTOS; MELIM, 2016).

O desalinhamento com objetivos estratégicos também é observado quando a motivação dos funcionários está em baixa. Eles podem não estar alinhados com os objetivos da empresa, o que dificulta a realização das metas estratégicas estabelecidas.

Outra consequência está relacionada à reputação empresarial. Quando o desempenho da organização é prejudicado, sua imagem pode ser manchada, tornando-a menos atraente para clientes e investidores. Isso pode afetar a confiança do mercado em relação a empresa. Além disso, a dificuldade em cumprir metas e práticas sustentáveis é notável. A implementação tardia de políticas de incentivo pode dificultar o cumprimento de metas e práticas sustentáveis, comprometendo o sucesso a longo prazo (MORETTO; SILVEIRA, 2021).

Além disso, a dificuldade em cumprir regulamentações é uma consequência potencial. Um desempenho organizacional enfraquecido pode dificultar o cumprimento das regulamentações, sujeitando a organização a riscos legais e de conformidade.

A ameaça à continuidade dos negócios é outra preocupação. Em um mercado competitivo, um declínio no desempenho pode ameaçar a sobrevivência da empresa, pois pode torná-la menos capaz de competir eficazmente. O ciclo de declínio é uma preocupação final. A desmotivação e a alta rotatividade podem contribuir para um ciclo de declínio contínuo, tornando cada vez mais desafiador reverter a situação e recuperar o desempenho organizacional (MORETTO; SILVEIRA, 2021).

2.3 Estratégias de Mitigação

Antes de explorar detalhadamente as estratégias destinadas a evitar ou mitigar os impactos negativos decorrentes da implementação tardia de políticas de incentivo, é fundamental estabelecer uma base sólida para compreender a importância dessas estratégias no contexto da gestão de recursos humanos. Nesta seção, serão delineadas as estratégias que as organizações podem empregar para enfrentar os desafios resultantes dessa implementação tardia. Essas estratégias são essenciais para promover a motivação dos funcionários, reduzir a rotatividade e melhorar o desempenho organizacional, garantindo que as políticas de incentivo sejam eficazes e implementadas de maneira oportuna (MIRANDA *et al.*, 2017).

Uma das estratégias cruciais envolve a criação de uma cultura institucional que valorize e priorize o reconhecimento e a recompensa dos funcionários, isso não apenas envolve o desenvolvimento de políticas de incentivo abrangentes, mas também a comunicação consistente dos valores da empresa relacionados ao reconhecimento dos colaboradores. Além disso, a alocação adequada de recursos financeiros e a definição de metas claras são elementos fundamentais para garantir que essas políticas sejam implementadas com sucesso (BRACARENSE *et al.*, 2021).

À medida que são explorados os subitens a seguir, são aprofundadas ainda mais essas estratégias, fornecendo orientações práticas sobre como as organizações podem mitigar os efeitos prejudiciais da implementação tardia de políticas de incentivo.

2.3.1 Planejamento Antecipado

O planejamento antecipado é uma estratégia crítica que proporciona uma base sólida para a concretização eficaz e oportuna das políticas de incentivo. Esse método envolve a elaboração de um plano minucioso que estabelece de forma clara seus objetivos e metas, bem como um cronograma para sua implementação. Essa abordagem não apenas simplifica a execução, mas também possibilita a identificação e solução de potenciais obstáculos que podem surgir durante a sua realização (ROCHA, 2017).

Uma das principais vantagens desse planejamento é a definição de propósitos claros. Isso implica identificar de maneira precisa quais comportamentos ou aplicações serão recompensados e como essas recompensas se alinham com as finalidades gerais da organização.

A clareza em designar as metas é fundamental para direcionar efetivamente as políticas de incentivo e garantir que elas contribuam para os resultados desejados (ROCHA, 2017).

A alocação de recursos é outra particularidade fundamental do planejamento antecipado. Assegurar que haja meios financeiros disponíveis para a realização das políticas de incentivo é essencial. Isso pode envolver a inclusão de um orçamento específico para recompensas e reconhecimento do programa monetário da empresa. A disponibilidade de capital é a base para a aplicação prática dessas diretrizes (SOUZA *et al.*, 2020).

Um dos elementos mais benéficos do planejamento é a identificação de possíveis desafios. Essa etapa permite que a empresa antecipe e se prepare para enfrentar os obstáculos que possam surgir, isso pode incluir resistência por parte dos funcionários, falta de compreensão das políticas ou até questões relacionadas à disponibilidade de recursos como mencionado anteriormente. Estabelecer um cronograma de realização é outra característica indispensável do planejamento. Isso envolve a definição de prazos claros e realistas para a efetivação desses programas. Um cronograma bem estruturado ajuda a manter a organização no caminho certo e a avaliar o progresso de maneira objetiva (ROCHA, 2017).

O treinamento e a preparação da equipe responsável garantem que o pessoal esteja bem-informado e devidamente preparado para lidar com qualquer problema que possa surgir. Funcionários bem treinados são capazes de gerenciar de forma mais eficaz as políticas de incentivo. Além disso, a definição de indicadores-chave de desempenho (*KPIs*) relacionados às políticas de incentivo é uma parte essencial do planejamento antecipado. Esses indicadores permitem que seja avaliado o impacto das políticas e fazer determinados ajustes quando necessário. O acompanhamento regular desses *KPIs* fornece *insights* valiosos para otimizar a sua eficácia (LACERDA, 2017).

A comunicação interna assegura que todos os funcionários estejam plenamente cientes sobre seus benefícios e como esses projetos se relacionam com os propósitos da instituição, formando um ambiente de transparência e compreensão. A informação eficaz é a chave para o sucesso na efetuação dessas políticas. Além disso, o planejamento antecipado também envolve a definição das recompensas que serão oferecidas aos colaboradores, isso pode incluir bônus, reconhecimento público ou outras formas de entusiasmo. Ter gratificações claramente definidas contribui para a transparência e a equidade do programa de incentivo (RATO, 2019).

Antecipar mudanças no ambiente externo é outro fator crítico. Mudanças na concorrência, na economia ou em outras variáveis externas podem afetar a eficácia do planejamento. Por isso, devem ser consideradas todas essas variáveis em constante evolução (ROCHA, 2017).

Por fim, a flexibilidade para ajustes é fundamental. Embora o planejamento antecipado seja essencial, também é importante que a organização seja flexível o suficiente para fazer ajustes conforme necessário à medida que as políticas são implementadas e avaliadas. A capacidade de adaptar-se a novas informações e desafios é imprescindível para manter a eficácia ao longo do tempo (SOUZA *et al.*, 2020).

2.3.2 Comunicação Eficaz

A comunicação eficaz das políticas de incentivo é um elemento substancial para envolver os funcionários e garantir que essas políticas sejam aceitas e compreendidas. Essa estratégia abrange uma série de práticas que ajudam a transmitir de maneira clara e aberta as informações relacionadas ao programa, ressaltando seus benefícios e como se alinham aos objetivos da organização. Deve haver clareza nas mensagens apresentadas de forma que todos possam compreender, com facilidade, como as políticas funcionam, quais comportamentos são

recompensados e quais os critérios para receber essas recompensas, isso transmite confiança (RATO, 2019).

Envolver líderes e gestores pode explicar o impacto das ações de incentivo em nível individual e demonstrar seu compromisso com o sucesso, auxiliando a criar credibilidade e valorização por todo efetivo corporativo. Além disso, esse diálogo bidirecional fornece capacidade para responder a perguntas, esclarecer dúvidas, abordar preocupações e demonstrar apreço as opiniões de seus colaboradores. Reforçar regularmente essas mensagens é outra prática importante. O diálogo não deve ser um evento único, mas sim contínuo ao longo do tempo. Isso ajuda a manter o engajamento e a garantir que essas ações permaneçam relevantes (MORETTO; SILVEIRA, 2021).

Destacar os privilégios é primordial. O diálogo eficaz deve enfatizar os benefícios para a organização como um todo. Tais vantagens podem incluir o aumento da motivação, e aprimorar o desempenho, criando um ambiente laboral mais positivo. Compartilhar exemplos de sucesso de funcionários que são beneficiados é uma técnica motivadora, esses exemplos ilustram de maneira tangível seus benefícios e podem inspirar mais pessoas a se esforçarem e se envolverem. Utilizar diferentes métodos, como reuniões, e-mails, intranet e comunicados impressos, garante que os dados cheguem a todos, independentemente de suas preferências, assegurando que ninguém seja deixado de fora na disseminação do conhecimento (SILVA, 2020).

O treinamento em comunicação capacita gestores e líderes em habilidades que garantem que eles possam transmitir a mensagem de maneira convincente. Isso inclui competências de escuta ativa, empatia e a capacidade de se adaptar a diferentes estilos de transmissão, tornando a conversa personalizada de acordo com as diferentes motivações e necessidades. Reconhecer que as pessoas são motivadas de formas diferentes e adaptar a mensagem para atender a essas diferenças traz aumento da eficácia (MORETTO; SILVEIRA, 2021).

Por fim, a avaliar constantemente o impacto da comunicação é fundamental. A empresa deve monitorar regularmente o efeito dessas práticas, garantindo que elas estejam atingindo seus objetivos e fazendo os ajustes necessários. Isso ajuda a manter o diálogo eficaz ao longo do tempo (RATO, 2019).

2.3.3 Avaliação Contínua

A avaliação contínua da eficácia das políticas de incentivo é uma prática fundamental que as organizações devem adotar para garantir que sejam cumpridos seus objetivos e possam ser realizados ajustes para otimizar seu impacto. É uma estratégia que envolve o monitoramento constante dessas ações e a coleta sistemática de dados relevantes para uma avaliação precisa. Serão explorados os elementos que ressaltam a importância do levantamento dos dados e seu acompanhamento contínuo (ROCHA, 2017).

Em primeiro lugar, deve ser realizado o estabelecimento de Indicadores-Chave de Desempenho (*KPIs*), a partir disso as organizações podem quantificar e medir o impacto das ações de incentivo. Eles servem como bússolas para avaliar o progresso e o sucesso do que foi implementado. Além disso, a recolha dos dados regular é necessária para obter informações atualizadas e relevantes. Isso pode incluir pesquisas de funcionários, análises de desempenho e *feedback* dos gestores, auxilia ainda a capturar mudanças e tendências ao longo do tempo, permitindo que a organização adapte seus programas com base em informações recentes. O *feedback* do efetivo corporativo desempenha um papel central na avaliação (SOUZA *et al.*, 2020).

A realização de pesquisas de satisfação e entrevistas pode fornecer *insights* valiosos sobre a sua eficácia. Ouvir as vozes dos colaboradores ajuda a identificar o que está

funcionando e o que precisa ser melhorado. Analisar tendências ao longo do tempo é uma prática inteligente, pois ajuda a identificar padrões de desempenho e permite ajustes proativos, antecipando problemas antes que se tornem críticos. Seguindo essa premissa, o *feedback* da liderança, incluindo líderes e gestores, oferece uma perspectiva valiosa. Eles muitas vezes têm informações de primeira mão sobre a eficácia das práticas e podem identificar áreas que precisam de melhorias (SOUZA *et al.*, 2020).

Comparar os resultados com as metas e propósitos estabelecidos no planejamento antecipado é uma maneira de determinar se está sendo cumprida suas promessas. Isso estabelece uma conexão direta entre o desempenho das ações e os objetivos estratégicos da empresa. Realizar a comparação da performance com outras organizações do mesmo setor, ou seja *benchmarking*, pode fornecer elementos sobre melhores condutas e áreas de oportunidade. Isso ajuda a manter uma abordagem orientada para a excelência. A instituição deve ter disposição para fazer ajustes e melhorias quando necessário, caso contrário, tal avaliação se torna inútil se as descobertas não se traduzam em ações concretas. A flexibilidade para realizar ajustes é fundamental para otimizar seu impacto (RATO, 2019).

Compartilhar os resultados dessa avaliação contínua com os funcionários é uma atitude que demonstra transparência e reforça seu compromisso em melhorar as políticas internas. Envolvê-los nesse processo pode ser motivador e demonstra que suas opiniões e bem-estar são valorizados. Finalmente, essa análise deve ser vista como um processo de aprendizado permanente, onde se deve buscar constantemente maneiras de aprimorar suas práticas de motivação com base nas lições aprendidas, nas mudanças e nas necessidades da organização como um todo (ROCHA, 2017).

Essas estratégias detalhadas, que envolvem a definição de *KPIs*, a coleta de dados regulares, a avaliação de *feedback* dos funcionários e da liderança, a comparação com metas, a análise de tendências, o *benchmarking* com outras organizações, a flexibilidade para ajustes, a transparência na comunicação dos resultados e a abordagem de aprendizado contínuo, ajudam as organizações a enfrentar os desafios resultantes da implementação tardia de políticas de incentivo (SOUZA *et al.*, 2020).

3 METODOLOGIA

Conforme Dorsa (2020), a revisão bibliográfica é uma abordagem metodológica valiosa e amplamente utilizada na pesquisa acadêmica, permitindo que os pesquisadores examinem e sintetizem o conhecimento existente em um determinado campo de estudo. Essa metodologia é especialmente relevante quando se investiga um tópico complexo e diversificado, como os impactos da implementação tardia de políticas de incentivo ao colaborador.

3.1 A revisão bibliográfica como metodologia

A revisão bibliográfica desempenha um papel fundamental na pesquisa acadêmica, fornecendo uma base sólida para a construção do conhecimento e para o avanço do entendimento em um determinado campo de estudo. Esse processo implica em uma série de etapas essenciais que, quando realizadas de maneira sistemática e criteriosa, contribuem significativamente para o progresso científico. Nesse texto, é abordado os principais aspectos da revisão bibliográfica, destacando sua importância e impacto no desenvolvimento da pesquisa (BATISTA; KUMADA, 2021).

Em primeiro lugar, a identificação de fontes relevantes é o ponto de partida dessa jornada, onde os pesquisadores devem realizar uma busca criteriosa, buscando artigos de revistas acadêmicas, livros e relatórios de pesquisa de alta qualidade e confiabilidade. Uma vez

identificadas as fontes, os pesquisadores avançam para a síntese de conhecimento. Aqui, é necessária uma análise crítica das fontes, com o objetivo de extrair informações essenciais (MENEZES *et al.*, 2019).

Além disso, a revisão bibliográfica possibilita a análise de tendências na literatura acadêmica, os quais os estudiosos podem identificar lacunas, áreas de debate e pontos de convergência na pesquisa existente, o que é valioso para direcionar o desenvolvimento de novas pesquisas e a formulação de questões de pesquisa específicas (LUNETTA; GUERRA, 2023).

Um tópico adicional à metodologia escolhida reside na capacidade de rastrear a evolução do pensamento sobre o tópico ao longo do tempo. A análise das mudanças nas teorias e abordagens ao longo dos anos fornece *insights* significativos sobre a dinâmica do campo de estudo, ajudando os pesquisadores a contextualizar sua pesquisa e a entender como ela se insere na narrativa mais ampla da disciplina (BATISTA; KUMADA, 2021).

A identificação de contradições na literatura é outra contribuição importante, essas podem abrir portas para novas perguntas de pesquisa e áreas de investigação que ainda não foram exploradas. Seguindo a premissa, a contextualização teórica é outro aspecto essencial, uma vez que permite que os pesquisadores fundamentem seu trabalho em teorias e conceitos já estabelecidos (LUNETTA; GUERRA, 2023).

A revisão bibliográfica não apenas orienta a pesquisa, mas também contribui para o conhecimento acadêmico em si. Ao destacar os principais *insights* da literatura existente, os investigadores enriquecem o corpo de conhecimento de sua área e fornecem uma visão abrangente e crítica do estado atual do campo de estudo.

3.2 Sites acadêmicos de pesquisa e parâmetros definidos

A pesquisa científica definida à realização deste artigo foi a revisão sistemática da literatura, de modo a obter-se uma síntese sobre a produção acadêmica no contexto de gestão de pessoas e implementação de políticas de incentivo. Os artigos incluídos foram obtidos através das plataformas: Google Acadêmico, *Scientific Electronic Library Online* (SciELO) e Spell. Seguindo a explanação, foram definidos parâmetros para seleção dos artigos: Conter o objetivo principal do artigo em questão, o idioma seja português, disponibilidade do texto na sua integralidade, seja artigo científico e que tenha sido escrito entre os anos de 2019 e 2023.

4 ANÁLISES

Emergiram da pesquisa sete (7) estudos sobre a temática que envolve a implementação de políticas de incentivo. Os achados estão dispostos no Quadro 1, em que são descritos o ano da publicação dos estudos, autores e resumo.

Quadro 1 – Artigos emergidos durante a pesquisa (Ano/Autores/Título/Resumo)

Ano	Autor(a)	Título	Resumo dos artigos
2019	Inês Murteira da Silva Rato	A Importância dos Sistemas de Recompensa para a Motivação e Satisfação dos Trabalhadores no Sector da Hotelaria	Rato realizou um estudo quantitativo para tentar provar se existe uma correlação direta entre a utilização de políticas de incentivo e a motivação e satisfação dos colaboradores. O trabalho se deu através de um questionário online, dividido em quatro seções, e sua análise foi realizada de maneira estatística, através das médias das respostas obtidas pelos participantes do estudo. O questionário foi aplicado entre junho e setembro de 2018 e realizado novamente entre outubro de 2018 e janeiro de 2019. Foram utilizadas Redes

			Sociais e LinkedIn, grupos de turismo e hotelaria, e, ainda para colegas e professores, ao qual foi utilizado o método de <i>Snowballing</i> .
2020	Silva <i>et al.</i>	Gestão de pessoas: o grau de motivação dos colaboradores	Através de uma revisão bibliográfica, Silva <i>et al.</i> concluíram que a motivação dos colaboradores é essencial para o ambiente empresarial. Destacou que é valioso aos funcionários e evidenciou o quanto é decisivo ter colaboradores motivados.
2020	Souza <i>et al.</i>	Programas de Benefícios, Recompensas e Incentivos Financeiros como fator Motivacional: um estudo de caso no Banco X	Souza <i>et al.</i> realizaram um estudo descritivo e quantitativo para tentar compreender o quanto as políticas de incentivo e recompensas financeiras pagas aos funcionários contribuem para motivar e aumentar a produtividade. A população consistiu em 31 dos 58 funcionários de cinco agências de instituições financeiras do estado da Paraíba. A pesquisa foi realizada em agosto de 2020. O questionário foi enviado de forma eletrônica e continha perguntas abertas e fechadas.
2020	Catarina Ferreira Isabel Pedrosa António Calheiros	Rotatividade nas empresas tecnológicas em Portugal: estado da arte	O presente estudo analisou a rotatividade em empresas de tecnologia em Portugal, tendo como objetivo expor as suas causas.
2021	Ana Paula da Silva Nathan dos Remédios Gonçalves	Gestão de Pessoas como Diferencial Competitivo	Através de uma revisão bibliográfica, o artigo tem o objetivo de mostrar a importância da gestão de pessoas como diferencial competitivo. Expõe métodos e modelos de gestão antiquados e destaca a importância em investir nas pessoas.
2022	Gisele Chagas Fernandes de Melo Mariana Lima Ribeiro Regiane Mata de Souza Prado	Planejamento Estratégico para Recursos Humanos na Empresa Casa Fácil Ltda – Rede de Construção	O artigo analisou a empresa Casa Fácil do setor de construção por meio da aplicação de ferramentas como a matriz SWOT e o 5W2H, tais métodos possibilitaram a análise de ameaças e fraquezas da organização.
2023	Dellazzana <i>et al.</i>	<i>Turnover</i> empresarial: rotatividade de colaboradores e o impacto na fidelização dos clientes	O estudo consistiu em uma coleta de dados, através de entrevistas presenciais e virtuais, com o objetivo de entender a rotatividade de pessoal e sua problemática na organização. A população do estudo contemplou sócios, colaboradores, clientes atuais e antigos. Foram constatados problemas desde a contratação até o desligamento do colaborador, o que contribuía a alta rotatividade.

Fonte: elaboração própria.

Começo a análise com o artigo da Rato (2019) que realizou um estudo quantitativo para tentar provar se existe uma correlação direta entre a utilização de políticas de incentivo, a motivação e a satisfação dos colaboradores. O trabalho se deu através de um questionário online, dividido em quatro seções, e sua análise foi realizada de maneira estatística, através das médias das respostas obtidas pelos participantes do estudo. O questionário foi aplicado entre junho e setembro de 2018 e realizado novamente entre outubro de 2018 e janeiro de 2019.

Foram utilizadas Redes Sociais e *LinkedIn*, grupos de turismo e hotelaria, e, ainda para colegas e professores, ao qual foi utilizado o método de *Snowball*.

A população consistia em trabalhadores do setor hoteleiro, localizados em Portugal, onde 53% são mulheres e 47% homens. Dos quais 52,8% possuíam de 21 a 30 anos, 38,2% de 31 a 40 anos, 7,3% de 41 a 50 anos e 1,8% de 51 a 60 anos. Entre os participantes 52,7% detinham grau de Licenciatura, 16,4% grau de Mestre, 10,9% pós-graduação, 9,1% cursos profissionais, 5,5% ensino médio, 3,6% Bacharelado e 1,8% ensino fundamental. O cargo com maior percentual foi o de recepção com 36,4%, em seguida *back office* com 23,6%, cargos relacionados a direção 16,4%, 5,5% funcionários pertencentes ao bar, restaurantes e relações públicas, 3,6% relacionados à função de governanta e 9,1% não especificaram a sua função.

A classificação dos hotéis onde trabalhavam os respondentes é de 41,8% quatro estrelas, 27,2% cinco estrelas, 5,5% três estrelas e 25,5% alojamentos locais, *hostels* e casas de campo.

Ao analisar o questionário de recompensas, Rato (2019) obteve uma média de 2,7 no que tangia a afirmação da existência de salários mais benefícios, tal percentual evidenciou que os colaboradores discordavam dessa assertiva. A segunda afirmativa foi relacionada a remuneração variável dos respondentes, se dependia do alcance dos objetivos individuais, e foi obtida uma média de 2,1, demonstrando que os participantes continuavam a discordar.

O que deixou claro que não existia um ajuste entre os interesses da organização e os interesses dos colaboradores, significando uma fraca ou nula aplicação de políticas de incentivo e avaliação de desempenho. Na terceira afirmação, indicou-se que os prêmios de reconhecimento eram suficientes e atribuídos em equidade e apurou-se uma média de 2, significando novamente que também discordavam. Na quarta, afirmou-se que os funcionários se sentiam remunerados de acordo com as suas responsabilidades e foi obtida uma média de 2,1, o que manteve uma posição de discordância. Ao dar seguimento as assertivas, obteve-se uma média de 2,1 ao salário base e os benefícios atribuídos consoante a avaliação de desempenho, o que comprovou uma fraca ou inexistente análise de desempenho e falha na comunicação das metas da empresa.

Em seguida, afirmou-se que as recompensas aplicadas são justas e claras e apurou-se uma média de 2, deixando claro que os respondentes discordavam, evidenciando que ou a aplicação de recompensa não é justa ou não era existente. Também foi analisado quanto aos salários, se eram acima da média dos salários do setor e, mais uma vez, foi obtida uma média de discordância, com um resultado de 2,2. Já ao ser analisado a afirmativa da existência de políticas de incentivo que fidelizem os colaboradores, a média foi de 2,1, ou seja, discordância.

Na questão aberta, foram identificadas várias hipóteses de incentivos e recompensas ao colaborador, sendo elas: 42,2% recompensas monetárias, o que permite satisfazer o colaborador a curto ou longo prazo; 24,8% valorização pelo reconhecimento, o que torna possível satisfazer o empregado a longo prazo e mantê-lo comprometido com a empresa. 16,5% sugeriram dias de férias extras, 15,6% benefícios extrínsecos, relacionados as necessidades sociais, aplicáveis a curto ou longo prazo e 1,8% outros tipos de recompensas.

Ao continuar o questionário Rato (2019) ainda obteve uma média de 2,2 quanto a satisfação dos salários recebidos e 2,1 em relação a afirmativa de estarem satisfeitos com o local de trabalho.

Em resumo, a média do questionário de recompensas foi de 2,2, o que demonstrou alta discordância em relação as afirmativas. O que demonstrou que não há aplicação de políticas de incentivo e análise de desempenho, logo não há forma de executar recompensas, tão pouco

progressões de carreira o que auxilia na promoção da rotatividade, já que não possuem ferramentas para fidelizar os colaboradores motivados e comprometidos com os objetivos da empresa.

Em seguida podemos analisar as médias do questionário de motivação do colaborador, e de forma sumária a média global foi de 3,4, o que significa que os funcionários nem discordam e nem concordam com as afirmações. Porém, nessa seção evidenciou-se que os trabalhadores gostam de dar o seu melhor mesmo sem que seja solicitado, também ficou claro que a comunicação de políticas de incentivo é inexistente ou ineficaz.

Na seção de afirmativas quanto a satisfação no trabalho, a média foi de 2,8, não evidenciando uma média realmente positiva.

O próximo artigo a ser analisado foi confeccionado através de uma revisão bibliográfica, Silva *et al.* (2020) concluíram que a motivação dos colaboradores é essencial para o ambiente empresarial. Destaca ainda que é valioso reconhecer e entender as necessidades dos funcionários e mantê-los motivados. Evidenciou também que o grau de motivação dos trabalhadores é fator decisivo no desempenho da empresa, podendo gerar impactos nos resultados e no lucro da organização. Afirmou também que os colaboradores podem ser motivados de diversas maneiras e as empresas que investem em políticas de incentivo possuem melhores resultados, deixando esclarecido que a implementação dessas políticas é um investimento.

Souza *et al.* (2020) realizaram um estudo descritivo e quantitativo para tentar compreender o quanto as políticas de incentivo e recompensas financeiras pagas aos funcionários contribuem para motivar e aumentar a produtividade. A população consistiu em 31 dos 58 funcionários de cinco agências de instituições financeiras do estado da Paraíba. A pesquisa foi realizada em agosto de 2020. O questionário foi enviado de forma eletrônica e continha perguntas abertas e fechadas. Participaram todos os níveis hierárquicos das agências. Dos participantes 38,7% da amostra estão no início da carreira, 29%, na gerência média, 16,1%, assistentes, 6,5%, ocupavam a função de caixa, o mesmo percentual de 6,5% para gestores e 3,2% faziam parte da diretoria executiva. Quanto a faixa etária dos respondentes, 48,4% possuíam de 41 a 50 anos, 41,9% de 31 e 40 anos e 9,7% acima de 50 anos. Quanto a escolaridade dos envolvidos no estudo, 71% possuíam pós-graduação, 22,6% curso superior e 6,4% superior incompleto. Em relação ao tempo dos colaboradores na empresa, foi observado que 58,1% dos respondentes estavam na organização entre 5 e 10 anos, 22,6%, entre 10 e 15 anos, 12,9%, entre 15 e 20 anos e 3,2%, entre 20 e 30 anos ou mais.

A pesquisa expôs que 77,4% dos funcionários se declararam motivados e 22,4% desmotivados em relação ao trabalho. Dentre os fatores motivacionais, 27,28% se relacionou ao significado do trabalho, 21,21% destacaram a possibilidade de ascensão profissional, 15,15% destacaram o trabalho em equipe, 18,18% outros fatores, como: ética, estabilidade e reconhecimento, 12,12% mencionaram os benefícios complementares ao salário e 6,06% elencou a remuneração e a possibilidade de aumentar os ganhos com políticas existentes.

Souza *et al.* (2020) ainda analisaram os fatores de desmotivação e a gestão de pessoas atingiu um percentual de 22%, falta de perspectiva de ascensão profissional e metas abusivas 13% e trabalho excessivo e política de remuneração 9% cada. Os participantes ainda exprimiram opiniões sobre o que poderia auxiliar na motivação dos funcionários e 17,5% dos funcionários sugeriram uma melhor política incentivo. Já 17,5% dos envolvidos cobraram oportunidades e mais transparência nos processos de ascensão. 15% correspondeu a exigência

de mais reconhecimento por parte da instituição , 12,5% adicional de produtividade e 12,5% destacaram a melhora na gestão de pessoas.

Também foi questionado sobre políticas de incentivo e recompensas e o mais indicado como motivador foi a participação nos lucros e resultados (PLR). Sobre o programa de alimentação e refeição a maioria respondeu ser motivador. Quanto à incentivos que oferecem brindes e fazem divulgação com reconhecimento, 11 colaboradores afirmaram não ser motivador, oito disseram ser pouco motivador, sete elencaram como motivador e cinco, muito motivador. Políticas de vendas de produtos e serviços que oferecem reconhecimento com premiação, 11 dos entrevistados alegaram ser motivador para atingir os objetivos dessa campanha ,13 concordaram de forma parcial e os demais discordaram parcialmente, totalmente ou foram indiferentes. Quanto à afirmação de que eleva a produtividade no trabalho, 14 concordaram parcialmente, oito concordaram totalmente, cinco se sentiam indiferentes e quatro discordaram totalmente.

No tocante a políticas de incentivo financeiro e aumento da produtividade, 13 colaboradores concordaram totalmente e 13 concordaram parcialmente. Já sobre a afirmativa de que a produtividade depende da remuneração fixa, 10 participantes concordaram totalmente, 11 concordaram parcialmente, 5 discordaram parcialmente e 2 discordaram totalmente.

A respeito da afirmação de que a produtividade depende da remuneração variável, 12 respondentes concordaram parcialmente, 10 concordaram totalmente, três discordaram parcialmente, três discordaram totalmente e três afirmaram ser indiferente. E sobre a assertiva de que as políticas de incentivo não financeiras aumentam a produtividade, 14 colaboradores concordaram parcialmente, 8 concordaram totalmente, 4 discordaram totalmente e 1 discordou parcialmente. Por fim, os participantes tiveram um espaço para opiniões adicionais e destacaram que o desempenho dos funcionários não só está ligado a remuneração, mas principalmente as condições de trabalho para alcance dos objetivos.

Ferreira, Pedrosa e Calheiros (2020) nos apresentou um estudo que analisou a rotatividade em empresas de tecnologia em Portugal, tendo como objetivo expor as suas causas. Observou-se que é necessário dá importância ao tema devido ao impacto que é causado nas empresas. As causas relevantes destacadas pelos autores foram: Satisfação no trabalho, o comprometimento, a formação e a liderança. Ferreira, Pedrosa e Calheiros (2020), ainda pontuaram que poderiam haver outros fatores influenciadores e que tais elementos poderiam mudar de uma empresa para outra. Ainda foi concluído que é necessário um estudo mais abrangente para comprovar se as causas de rotatividade elencadas no estudo são de fato as mais significativas e se há ligação entre elas.

Através de uma revisão bibliográfica, Silva e Gonçalves (2021), tem o objetivo de mostrar a importância da gestão de pessoas como diferencial. Destaca a necessidade de substituir modelos de gestões antiquadas por abordagens que compreendam políticas de incentivo, que valorizam o capital humano e intelectual, expandindo assim o crescimento da empresa.

Investir nas pessoas é investir na instituição, proporcionar o aprimoramento dos funcionários contribui para ampliar o negócio, além de ser considerado um diferencial competitivo. Por essa razão Silva e Gonçalves (2021) destacaram a importância das políticas de incentivo no desempenho dos colaboradores e conclui que a gestão de pessoas é essencial para o sucesso e o desenvolvimento da empresa. Evidencia que a gestão de pessoas é fundamental para que seja possível proporcionar um ambiente de trabalho favorável e com trabalhadores satisfeitos, mantendo todo nível hierárquico da empresa envolvido.

Afirmaram ainda que a gestão de pessoas é responsável pelo desenvolvimento individual e coletivo, mantendo os colaboradores comprometidos com os interesses da organização, fazendo com que a equipe trabalhe mais e melhor, proporcionando melhores resultados e potencializando a empresa ao sucesso no mundo empresarial.

Melo, Ribeiro e Prado (2022) analisaram a empresa Casa Fácil do setor de construção por meio da aplicação de ferramentas como a matriz SWOT e o 5W2H, tais métodos possibilitaram a análise de oportunidades, ameaças, pontos fortes e fracos da organização.

O artigo concluiu que era fundamental o investimento em treinamento de pessoal em diversas áreas da empresa. Salientou a importância de implementar atividades que tornem os colaboradores protagonistas da história do crescimento da empresa, reforçando a necessidade de uma nova abordagem na estrutura de recursos humanos, permitindo que a equipe tenha autonomia na implementação das atividades, para alavancar o desenvolvimento da instituição no mercado. Concluiu que investir nos colaboradores, mantê-los treinados e capacitados eleva a satisfação e fidelização dos clientes.

O artigo de Dellazzana *et al.* (2023) consistiu em uma coleta de dados, através de entrevistas presenciais e virtuais, com o objetivo de entender a rotatividade de pessoas e sua problemática na organização. A população do estudo contemplou sócios, colaboradores, clientes atuais e antigos.

De acordo com os dados levantados, foi possível concluir que a comunicação e os treinamentos aos colaboradores eram falhos e que a contratação sem critério, por falta de mão de obra específica, fazia com que o colaborador se sentisse despreparado e acabassem desistindo de atuar na empresa em questão. Ficou evidenciado no estudo que a falta de treinamento eficaz é o ponto chave da causa da rotatividade. Essa mudança constante no quadro dos colaboradores impacta diretamente nas vendas e na imagem da empresa, também diminui a credibilidade e a transmissão de informações concretas sobre o produto vendido. A ausência de clareza na comunicação da empresa com os funcionários sobre seus objetivos e metas, assim como, o caminho a ser percorrido para que tais finalidades fossem atingidas, impacta diretamente no resultado das vendas e também torna o colaborador inseguro quanto a atuação do seu trabalho.

O produto carro chefe da empresa também gerava um impacto nas vendas e na forma de recepção dos clientes, já que a empresa em questão não selecionava o seu público-alvo, ou seja, buscavam quantidade e não qualidade em relação aos clientes.

Tendo em vista que a rotatividade gera impacto na base de informações dos funcionários, muitos clientes questionavam a veracidade do valor agregado aos produtos vendidos, já que por falha na admissão, treinamento e comunicação, os funcionários não conseguiam transmitir ao cliente o valor associado ao produto, o que faz com que esse seja associado a um custo desnecessário, não o relacionando a um aumento de lucro e qualidade. Por não conseguirem ter uma comunicação efetiva com o cliente, as vendas não ocorriam como esperado, o que resultava em desmotivação, gerando uma busca por outros produtos para ser representado.

5 CONCLUSÃO

Após analisar diversos artigos relacionados à motivação, políticas de incentivo e recompensas, fica evidente que o tema é de grande importância no contexto empresarial.

Rato (2019) realizou um estudo que destacou a falta de alinhamento entre as políticas de incentivo e as expectativas dos colaboradores. Os resultados indicaram que a

maioria dos funcionários discordava das afirmativas relacionadas às recompensas e políticas de incentivo existentes. Isso ressalta a importância de avaliar regularmente os programas de recompensas e ajustá-los de acordo com o *feedback* dos colaboradores.

Além disso, Souza *et al.* (2020) conduziram um estudo que demonstrou que a motivação dos funcionários está intrinsecamente ligada às políticas de incentivo e recompensas financeiras. A pesquisa destacou a importância da participação nos lucros e resultados (PLR) como um dos principais motivadores, bem como a necessidade de oferecer oportunidades de ascensão profissional e mais reconhecimento por parte da instituição.

Silva *et al.* (2020) e Melo, Ribeiro e Prado (2022) enfatizaram a relevância da gestão de pessoas e do investimento em políticas de incentivo no desenvolvimento da empresa e na satisfação dos colaboradores. A gestão de pessoas é crucial para criar um ambiente de trabalho favorável e manter os funcionários comprometidos com os objetivos da organização.

Por outro lado, Dellazzana *et al.* (2023) destacaram que a rotatividade de funcionários, muitas vezes causada pela falta de treinamento eficaz, comunicação deficiente e contratação sem critério, tem impacto negativo nas vendas e na imagem da empresa. Isso reforça a importância de investir em políticas de incentivo e recompensas como uma estratégia para manter os colaboradores motivados e engajados.

Portanto, com base nas análises supracitadas, é possível concluir que a implementação de políticas de incentivo é essencial para aumentar a motivação, a satisfação dos funcionários e, conseqüentemente, o desempenho da organização. É necessário que as políticas sejam alinhadas com as expectativas dos colaboradores, ofereçam oportunidades de crescimento profissional, reconhecimento e recompensas justas. Além disso, a gestão de pessoas desempenha um papel fundamental na promoção de um ambiente de trabalho positivo.

Conclui-se que, atualmente, é ímpar a necessidade das empresas em implementar políticas de incentivo ao colaborador para ter retorno do investimento (ROI) sobre cada contratação. Já a implementação tardia seria um segundo passo em falso, uma segunda fase de equívoco, a qual teria conseqüências de curto, médio e longo prazo a depender do porte da empresa e sua organização interna podendo culminar em falência. Portanto, esse artigo destaca a importância da avaliação contínua das políticas de incentivo, enfatizando a necessidade de estabelecer Indicadores-Chaves de Desempenho (*KPIs*), coletar dados regulares e ajustar essas políticas conforme necessário. A comunicação eficaz e a personalização das políticas de incentivo também são cruciais. No geral, políticas de incentivo bem planejadas, comunicadas de forma eficaz e avaliadas constantemente podem ajudar as organizações a enfrentar desafios de rotatividade, manter funcionários motivados e alcançar o sucesso organizacional.

REFERÊNCIAS

BATISTA, Leonardo dos Santos; KUMADA, Kate Mamhy Oliveira. Análise metodológica sobre as diferentes configurações da pesquisa bibliográfica. **Revista brasileira de iniciação científica**, Itapetininga, v. 8, n. 1, e021029, 2021. Disponível em: <https://periodicoscientificos.itp.ifsp.edu.br/index.php/rbic/article/view/113>. Acesso em: 10 set. 2023.

CALLEFI, Jéssica Syrio; TEIXEIRA, Paula Maria Rattis; SANTOS, Fernando César Almada. Relações entre motivação, satisfação no trabalho e as dimensões competitivas da estratégia de Recursos Humanos no Great Place to Work. **Revista Administração em Diálogo-RAD**, São Paulo, v. 23, n. 1, p. 106-121, 2021.

DELLAZZANA, Giovanna Alves, *et al.* Turnover empresarial: rotatividade de colaboradores e o impacto na fidelização dos clientes. **Saber Humano: Revista Científica da Faculdade Antonio Meneghetti**, Restinga Seca, v. 1, n. 1, 2023.

DORSA, Arlinda Cantero. O papel da revisão da literatura na escrita de artigos científicos. **Interações**, Campo Grande, v. 2, n. 1, p. 681-683, 2020.

FERREIRA, Catarina; PEDROSA, Isabel; CALHEIROS, António. Rotatividade nas empresas tecnológicas em Portugal: estado da arte. **Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologias de Informação**, Lisboa, v. E42 (fevereiro), p. 222-237, 2021.

GONÇALVES, Gabriela Ferreira; MOLLICA, Adriana Maria Vieira. Turnover no mercado de trabalho mundial. **Caderno Científico UNIFAGOC de Graduação e Pós-Graduação**, Belo Horizonte, v. 5, n. 1, p. 9-18, 2016.

HAMMES, Carla Cristina Ferreira; DOS SANTOS, Antonio José; MELIM, José Maria. Os impactos do turnover para as organizações. **Revista Espacios**, Caracas, v. 37, n. 3, 2016. Disponível em: <https://www.revistaespacios.com/a16v37n03/16370324.html>. Acesso em: 01 out. 2023.

LAVOR, Bruno Cavalcante, *et al.* A importância da motivação do profissional na construção civil. **Revista FAGENIUS**, Ipatinga, v. 1, n. 1, p. 1-15, 2023.

LUNETTA, Avaetê; GUERRA, Rodrigues. Metodologia da pesquisa científica e acadêmica. **Revista OWL - Revista Interdisciplinar de Ensino e Educação**, João Pessoa, v. 1, n. 2, p. 149-159, 2023.

MARQUES, Antônio Luiz; BORGES, Renata; REIS, Isabella do Couto. Mudança organizacional e satisfação no trabalho: um estudo com servidores públicos do estado de Minas Gerais. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 50, n. 1, p. 41-58, 2016.

MELO, Gisele Chagas Fernandes; RIBEIRO, Mariana Lima; PRADO, Regiane Mata de Souza. **Planejamento estratégico para recursos humanos na empresa Casa Fácil LTDA – rede da construção**. 2022. Disponível em: <http://fanap.br/Repositorio/533.pdf>. Acesso em: 15 set. 2023.

MENEZES, Afonso Henrique Novaes, *et al.* **Metodologia científica**: teoria e aplicação na educação a distância. Petrolina: Fundação Universidade Federal do Vale do São Francisco, 2019.

MIRANDA, Aline Gonçalves, *et al.* A importância da gestão do turnover. **Maiêutica- Estudos Contemporâneos em Gestão Organizacional**, Indaial, v. 5, n. 1, p. 1-16, 2017.

MORETTO, Suely Parente; SILVEIRA, Amelia. Competências empreendedoras e satisfação no trabalho se refletem no desempenho organizacional em empresas de micro e pequeno porte? **Revista de Carreiras e Pessoas**, São Paulo, v. 11, n. 1, p. 71-92, 2021.

OLIVEIRA, Lucas de. **Empresa Explorer Call Center: TURNOVER – rotatividade de pessoas**. Trabalho de Conclusão de Curso (Pós-Graduação em Administração). MBA em Business Intuition, Faculdade Antonio Meneghetti, Restinga Seca, p. 32. 2016.

PINHEIRO, Ana Paula; SOUZA, Dercia Antunes. Causas e efeitos da rotatividade de pessoal/turnover: Estudo de caso de uma microempresa do setor de educação. X Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia–SEGeT, 20, 2013, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: SEGET, 2013. 120p.

RATO, Inês Murteira da Silva. **A Importância dos Sistemas de Recompensa para a Motivação e Satisfação dos Trabalhadores no Sector da Hotelaria**. Dissertação (Mestrado em Recursos Humanos). Departamento de Gestão, Universidade de Évora, Évora, p. 132. 2019.

ROCHA, André Melo da. **Importância do planejamento e gerenciamento do turnover**. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Ciências Contábeis). Faculdade de Ciências Contábeis, Nossa Senhora Aparecida. Aparecida de Goiânia, p. 24, 2017.

SILVA, Ana Paula da; GONÇALVES, Nathan dos Remédios. **Gestão de pessoas como diferencial competitivo**. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração). Departamento de Gestão e Negócios, Universidade de Taubaté, Taubaté, p. 78. 2021.

SILVA, J. L. G. *et al.* Gestão de pessoas: o grau de motivação dos colaboradores. **LIBERTAS: Revista de Ciências Sociais Aplicadas**, Belo Horizonte, v. 10, n. 2, p. 96-108, 2020.

SOUZA, Adelson Elias de. **Programas de benefícios, recompensas e incentivos financeiros como fator motivacional: um estudo de caso no banco X**. Trabalho de conclusão de curso (Bacharelado em Ciências Contábeis). Departamento de Controladoria e Contabilidade Gerencial, Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, p. 16, 2020.

TOMAZI, Angela Maria Tomazi Maria; DEMARCO, Taisa Trombetta. Turnover: Análise dos fatores desencadeadores do alto índice de rotatividade nas organizações mercadistas do município de Caçador (SC). **Anuário Pesquisa e Extensão Unoesc Videira**, Joaçaba, v. 2, n. 1, e13130, 2017.