



INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA GOIANO
CAMPUS RIO VERDE
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO
ANTÔNIO CARLOS MARQUES DA SILVA

RELATO DE EXPERIÊNCIA
A IMPORTÂNCIA DO SALÁRIO, BENEFÍCIOS E INCENTIVOS COMO FATOR
MOTIVACIONAL

RIO VERDE-GO

2025

ANTÔNIO CARLOS MARQUES DA SILVA

**A IMPORTÂNCIA DO SALÁRIO, BENEFÍCIOS E INCENTIVOS COMO FATOR
MOTIVACIONAL**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado ao Instituto Federal Goiano –
Campus Rio Verde, como requisito parcial
para a obtenção de título de Bacharel em
Administração.

Orientadora: Profa. Dra. Cássia da Silva
Castro Arantes

Rio Verde – GO

2025

TERMO DE CIÊNCIA E DE AUTORIZAÇÃO

PARA DISPONIBILIZAR PRODUÇÕES TÉCNICO-CIENTÍFICAS

NO REPOSITÓRIO INSTITUCIONAL DO IF GOIANO

Com base no disposto na Lei Federal nº 9.610, de 19 de fevereiro de 1998, AUTORIZO o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Goiano a disponibilizar gratuitamente o documento em formato digital no Repositório Institucional do IF Goiano (RIIF Goiano), sem ressarcimento de direitos autorais, conforme permissão assinada abaixo, para fins de leitura, download e impressão, a título de divulgação da produção técnico-científica no IF Goiano.

IDENTIFICAÇÃO DA PRODUÇÃO TÉCNICO-CIENTÍFICA

Tese (doutorado)

Dissertação (mestrado)

Monografia (especialização)

TCC (graduação)

Artigo científico

Capítulo de livro

Livro

Trabalho apresentado em evento

Produto técnico e educacional - Tipo:

Nome completo do autor:

Matrícula:

Título do trabalho:

RESTRIÇÕES DE ACESSO AO DOCUMENTO

Documento confidencial: Não Sim, justifique:

Informe a data que poderá ser disponibilizado no RIIF Goiano: / /


O documento está sujeito a registro de patente? Sim Não

O documento pode vir a ser publicado como livro? Sim Não

DECLARAÇÃO DE DISTRIBUIÇÃO NÃO-EXCLUSIVA

O(a) referido(a) autor(a) declara:

- Que o documento é seu trabalho original, detém os direitos autorais da produção técnico-científica e não infringe os direitos de qualquer outra pessoa ou entidade;
- Que obteve autorização de quaisquer materiais inclusos no documento do qual não detém os direitos de autoria, para conceder ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Goiano os direitos requeridos e que este material cujos direitos autorais são de terceiros, estão claramente identificados e reconhecidos no texto ou conteúdo do documento entregue;
- Que cumpriu quaisquer obrigações exigidas por contrato ou acordo, caso o documento entregue seja baseado em trabalho financiado ou apoiado por outra instituição que não o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Goiano.

Documento assinado digitalmente
 **ANTONIO CARLOS MARQUES DA SILVA**
Data: 09/02/2026 17:00:06-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>


Local

Data

Assinatura do autor e/ou detentor dos direitos autorais

Ciente e de acordo:

Assinatura do(a) orientador(a)

Documento assinado digitalmente
 **CASSIA DA SILVA CASTRO ARANTES**
Data: 06/02/2026 11:12:19-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>



SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL
MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
SECRETARIA DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA
INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA GOIANO

Documentos 9/2026 - GGRAD-RV/DE-RV/CMPRV/IFGOIANO

ANEXO V - ATA DE DEFESA DE TRABALHO DE CURSO

Aos 27 de novembro de 2025, às 16 horas, reuniu-se a Banca Examinadora composta por: Profa. Dra. Cássia da Silva Castro Arantes (orientadora), Esp. Andreza Alves Vieira Abrahao (membro interno) e Ma. Samantha Rezende Mendes (membro interno), para examinar o Trabalho de Curso (TC) intitulado "Relato de experiência A Importância do salário, benefícios e incentivos como fator motivacional", de Antônio Carlos Marques da Silva, estudante do Curso de Bacharelado em Administração do IFGoiano - Campus Rio Verde, sob matrícula nº 2022102202930341. A palavra foi concedida ao estudante para a apresentação oral do TC, em seguida houve arguição do candidato pelos membros da Banca Examinadora. Após tal etapa, a Banca Examinadora decidiu pela **APROVAÇÃO** do estudante. Ao final da sessão pública de defesa foi lavrada a presente ata, que, após apresentação da versão corrigida do TC, foi assinada pelos membros da Banca Examinadora e Mediador de TC.

Rio Verde, 01 de dezembro de 2025.

(Assinado Eletronicamente)

Dra. Cássia da Silva Castro Arantes

Profa. Orientadora

(Assinado Eletronicamente)

Ma. Samantha Rezende Mendes

Membro interno

(Assinado Eletronicamente)

Esp. Andreza Alves Vieira Abrahao

Membro interno

(Assinado Eletronicamente)

Esp. Ricardo Borges Rodrigues de Freitas

Mediador de TC

Documento assinado eletronicamente por:

- **Cassia da Silva Castro Arantes**, **COORDENADOR(A) DE CURSO - FUC1 - CCBADM-RV**, em 05/02/2026 10:09:47.
- **Andreza Alves Vieira Abrahao**, **PROF ENS BAS TEC TECNOLOGICO-SUBSTITUTO**, em 05/02/2026 10:14:26.
- **Samantha Rezende Mendes**, **PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO**, em 05/02/2026 13:01:09.
- **Ricardo Borges Rodrigues de Freitas**, **PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO**, em 06/02/2026 11:49:47.

Este documento foi emitido pelo SUAP em 01/12/2025. Para comprovar sua autenticidade, faça a leitura do QRCode ao lado ou acesse <https://suap.ifgoiano.edu.br/autenticar-documento/> e forneça os dados abaixo:

Código Verificador: 768641

Código de Autenticação: 25f87cde53



INSTITUTO FEDERAL GOIANO
Campus Rio Verde
Rodovia Sul Goiana, Km 01, Zona Rural, 01, Zona Rural, RIO VERDE / GO, CEP 75901-970
(64) 3624-1000

A todos os docentes do Instituto Federal Goiano do Campus de Rio Verde-GO que contribuíram e contribuem de forma direta ou indireta na formação de profissionais para o mercado de trabalho.

E aos meus filhos: Gregório, Gabriela e Germano.

AGRADECIMENTOS

Quero agradecer primeiramente a Deus, pela vida e presença em minha caminhada.

À minha orientadora, Prof^a Dra. Cássia da Silva Castro Arantes, pela sua paciência, dedicação e profissionalismo com que me dispensou em todo processo para entrega desse Trabalho de Conclusão de Curso.

À minha saudosa mãe, Ovídia Marques da Silva, e também à minha esposa, Dilíria Rodrigues da Silva, pelo incentivo a todo momento em “não desistir”.

“Benefícios monetários variáveis ofertados pela empresa visam incentivar o aumento da produtividade e garantir a qualidade dos serviços através de avaliações contínuas”.

Chiavenato (2021).”

RESUMO

O presente relato de experiência tem como objetivo analisar a relevância dos salários, benefícios e incentivos como fatores de motivação e permanência no ambiente organizacional. A gestão de Recursos Humanos tem papel estratégico nesse processo, pois busca conciliar as expectativas dos colaboradores com objetivos institucionais adotados. A metodologia adotada consiste em um relato de experiência vivenciado na cidade de Santa Helena de Goiás – GO, durante o exercício de funções administrativas em uma empresa do grupo Parmalat. A experiência descrita envolveu um impasse entre a empresa e o sindicato local, referente à equiparação salarial com outras unidades do mesmo grupo situadas em diferentes estados. Essa vivência permitiu observar, de forma prática, os impactos das desigualdades salariais e das políticas de benefícios sobre a motivação e o desempenho dos trabalhadores. Os resultados evidenciaram que a motivação no trabalho não está restrita à remuneração financeira, mas também ao reconhecimento, às condições adequadas de trabalho, de lazer e às oportunidades de crescimento como profissional. Constatou-se que salários justos, benefícios consistentes e incentivos contribuem para a criação de um ambiente organizacional saudável, equilibrado, produtivo e com menor rotatividade. Adotando estratégias que transcendam o aspecto salarial, utilizando os benefícios e incentivos também como ferramentas de valorização do colaborador, fortalecendo cada vez mais o elo entre o trabalhador e a empresa promovendo maior comprometimento e satisfação organizacional.

Palavras-chave: Motivação; Remuneração; Benefícios Organizacionais; Recursos Humanos; Valorização Profissional.

ABSTRACT

The present experience report aims to analyze the relevance of salaries, benefits, and incentives as factors of motivation and retention within the organizational environment. Human Resource Management plays a strategic role in this process, as it seeks to reconcile employees' expectations with the institutional objectives adopted. The methodology used consists of an experience report based on professional practice carried out in the city of Santa Helena de Goiás – GO, during the performance of administrative functions in a company belonging to the Parmalat Group. The experience described involved a dispute between the company and the local union concerning salary equalization with other units of the same group located in different states. This experience made it possible to observe, in practice, the impacts of wage inequalities and benefit policies on workers' motivation and performance. The results showed that motivation at work is not limited to financial remuneration but also involves recognition, adequate working and leisure conditions, and opportunities for professional growth. It was found that fair wages, consistent benefits, and incentives contribute to the creation of a healthy, balanced, and productive organizational environment with lower turnover rates. By adopting strategies that transcend the salary aspect and using benefits and incentives as tools for employee appreciation, organizations strengthen the bond between workers and the company, promoting greater commitment and organizational satisfaction.

Keywords: Motivation; Remuneration; Organizational Benefits; Human Resources; Professional Appreciation.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	Erro! Indicador não definido.
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	Erro! Indicador não definido.
2.1 Motivação no trabalho.....	Erro! Indicador não definido.
2.1.1 A Fatores motivacionais.....	Erro! Indicador não definido.
2.1.2 Motivação intrínseca e extrínseca	Erro! Indicador não definido.
2.2 Salário e benefícios como fatores motivacionais.....	Erro! Indicador não definido.
3 METODOLOGIA	Erro! Indicador não definido.1
4 RELATO DE EXPERIÊNCIA	Erro! Indicador não definido.1
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	Erro! Indicador não definido.4
REFERÊNCIAS	Erro! Indicador não definido.5

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Pirâmide de Maslow **Erro! Indicador não definido.**

Quadro 1 - Classificação dos Benefícios Organizacionais **Erro! Indicador não definido.**

1 INTRODUÇÃO

Em um cenário de constantes transformações econômicas, sociais e tecnológicas, as empresas enfrentam desafios cada vez mais complexos para reter profissionais e manter o engajamento deles. Nesse contexto, a adoção de estratégias de gestão de pessoas que ultrapassem a remuneração tradicional mostra-se essencial. Fatores de motivação como salários, benefícios e incentivos e um ambiente de trabalho adequado, tornam-se determinantes para a motivação e a satisfação dos colaboradores, refletindo diretamente no desempenho organizacional.

A comunicação aberta de forma estratégica para os colaboradores, voltada para líderes e gestores é uma prática que precisa ser contínua para o fortalecimento das relações organizacionais. Esse procedimento envolve todos de uma maneira geral na relação pessoal, empatia e respeito. Fortalecendo o entendimento nos objetivos dos processos da organização e na comunicação, permitindo que a mensagem seja transmitida de maneira convincente e personalizada, de acordo com os distintos fatores motivacionais dos colaboradores. Entender a diversidade de motivações e suas respectivas influências, ajustando a comunicação a essas particularidades aumenta a eficácia das ações de incentivo (Moretto; Silveira, 2021).

Desde a seleção e contratação de profissionais qualificados, já representam etapas desafiadoras, entretanto, a retenção desses colaboradores revela-se ainda mais difícil quando não existe um plano adequado elaborado para esta finalidade. Cada segmento organizacional tem sua particularidade com relação aos colaboradores ou futuros. E nesse contexto há uma necessidade estratégica de compor um modelo de abordagem, na apresentação da empresa com seus objetivos específicos, como deve ser apresentada para os seus clientes e fornecedores.

Dessa modo, a reciprocidade entre estes atores nesse primeiro contato é essencial para a relação profissional colaboradores perante a organização com o seu comportamento interno e externo de forma responsável e ilibada. Está alinhada a estratégia de abordagem com a comunicação aberta, sincera e constante. Fortalecendo o vínculo com reuniões periódicas sobre todos os assuntos de interesse institucional, diminuiria significativamente a rotatividade dos custos com treinamento de pessoal.

Nas reuniões periódicas, um diálogo eficaz deve deixar em evidência os ganhos para a organização como um todo, incluindo o aumento de fatores motivacionais internos e externos com relação aos colaboradores, as melhorias no desempenho e a promoção de um ambiente de trabalho satisfatório. Dividir exemplos de sucesso de colaboradores que receberam benefícios

e incentivos é uma estratégia motivacional eficiente, pois ilustra, de modo concreto, os resultados alcançados, inspiram cada vez mais ao processo com dedicação. A utilização de diferentes canais de comunicação, como reuniões, *e-mail*, intranet e comunicados impressos, assegura que as informações atinjam todo o público interno, respeitando as diversas preferências de acesso e garantindo a inclusão de todos os colaboradores no processo de conhecimento (Silva, 2020).

Observa-se, na prática, que salários, benefícios e incentivos continuam a exercer papel central na permanência e no engajamento de profissionais, mesmo diante do crescimento de fatores externos que podem influenciar positivamente ou negativamente, como o desenvolvimento pessoal e o clima organizacional.

A motivação dos colaboradores se mostra em uma ligação direta e constante com a organização, refletindo diretamente no clima organizacional. Com a equipe estimulada, há uma tendência de melhorias nesse clima, que auxilia para o aumento da satisfação e do engajamento no ambiente de trabalho. Entretanto, a desmotivação dos membros da equipe, e isso em qualquer sentido, impacta negativamente o clima organizacional, refletindo-se em sentimentos de insatisfação e apatia (Chiavenato, 2022).

Este relato de experiência tem como finalidade analisar e mostrar a importância dos salários, benefícios e incentivos como fatores motivacionais no ambiente de trabalho. A análise é fundamentada na vivência do autor, ocorrida na década de 1990, na empresa Parmalat, localizada no município de Santa Helena de Goiás-GO. Apesar de o relato abordar um fato ocorrido há alguns anos, o tema ainda se mostra importante uma vez que, assim como no passado, salários e incentivos continuam gerando engajamento de pessoas e a motivação no trabalho. Naquele período, divergências relacionadas às políticas de remuneração e incentivos entre diferentes regiões (por regionalização) resultaram na insatisfação, especialmente entre os colaboradores da área de produção.

Este trabalho está dividido em seções a seguir: Referencial teórico, Metodologia, Relato de Experiência, Considerações Finais e Referências.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Motivação no trabalho

Antes da Revolução Industrial, a motivação não constituía elemento de consideração nas estruturas organizacionais. Os trabalhadores recebiam tarefas previamente determinadas, independentemente de seu nível de satisfação, estando sujeitos a penalidades em caso de descumprimento das normas estabelecidas. Com o advento da Revolução Industrial, houve mudanças significativas na compreensão da motivação no ambiente de trabalho, tornando-se necessário contar com colaboradores dispostos a desempenhar funções estruturadas e planejadas. Nesse cenário, o papel de gerentes e administradores passou a ocupar posição central nas organizações, evidenciando a importância da coordenação e do planejamento para o alcance dos objetivos produtivos (Lara *et al.*, 2023).

Segundo Akita, Santos e Venâncio (2021), no passado, o Departamento de Relações Industriais exercia controle rigoroso sobre as condutas dos trabalhadores, submetendo-os a extensas jornadas laborais, que resultam em elevado desgaste físico e mental, impactando negativamente a produtividade. Com o tempo, emergiram novas perspectivas sobre a dinâmica do trabalho, fortemente influenciadas pela Teoria das Relações Humanas, idealizada pelo psicólogo e sociólogo australiano Elton Mayo. A partir das Experiências de Hawthorne, Mayo concluiu que os colaboradores de uma organização são significativamente motivados por fatores de natureza psicológica, o que evidenciou a necessidade de humanização das relações de trabalho no contexto organizacional.

Dentre as diversas abordagens sobre motivação de pessoas, destaca-se a Teoria da Hierarquia das Necessidades, proposta pelo psicólogo norte-americano Abraham Harold Maslow, na década de 1940. Essa teoria assume como hipótese que as necessidades humanas se organizam em forma hierárquica, geralmente representada por uma pirâmide, na qual os indivíduos buscam a satisfação progressiva dessas necessidades, partindo das menores, básicas até alcançar as maiores, mais complexas (Chiavenato, 2022).

Na Figura 1 apresentada a seguir, pode-se observar a representação hierárquica das necessidades identificadas por Maslow.

Figura 1 - Pirâmide de Maslow

Fonte: blog.betrybe.com, 2025.¹

Conforme apresenta-se na figura, após a satisfação das necessidades primárias, surgem aos poucos as necessidades secundárias. Nesse sentido, a teoria demonstra que, enquanto uma necessidade básica não for atendida, ela prevalecerá no comportamento do indivíduo, tornando-se prioritária até que este fique parcial ou totalmente satisfeito (Chiavenato, 2022).

De acordo com Roque, Silva e João (2020), o setor de Recursos Humanos acrescentou outras atividades além das atividades burocráticas relacionadas aos colaboradores, que passaram a executar novos papéis estratégicos na condução dentro das organizações. As empresas que almejam expandir suas operações e manterem-se competitivas no mercado, precisam valorizar o capital humano, entendendo que este constitui-se como um dos principais diferenciais competitivos da organização. Assim, evidencia-se a relevância das pessoas capacitadas e qualificadas, uma vez que ela se apresenta como elemento indispensável para o alcance de melhores resultados organizacionais.

A literatura sobre motivação no ambiente de trabalho revela-se vasta, há muitas teorias e conceitos estruturados, que vêm sendo aprimorados ao longo dos anos. A motivação no trabalho é frequentemente reconhecida como elemento essencial para um desenvolvimento organizacional eficiente, bem como para o bem-estar dos colaboradores, uma vez que tenham

¹ Disponível em: <https://blog.betrybe.com/coach/piramide-de-maslow/>. Acesso em: 15 out. 2025.

comprometimento direto com a produtividade e satisfação no exercício das atividades (Silva *et al.*, 2023).

A compreensão acerca da motivação humana sofreu diversas transformações ao longo do tempo. Em linhas gerais, a motivação refere-se ao conjunto de fatores que impulsionam os colaboradores a atingir objetivos com envolvimento e disposição. A ausência de estímulo compromete o rendimento de cada pessoa nos processos individuais, influencia diretamente o desempenho e, por consequência, os níveis de produtividade na organização (Costa *et al.*, 2020).

Trata-se, segundo Chiavenato (2021), de um processo emocional que desperta, direciona e sustenta ações e esforços para a realização de objetivos, sendo fundamental para o desenvolvimento de atividades de forma produtiva. A motivação é um dos fatores-chave que pode impactar as ações, ideias e decisões no comportamento humano, interno ou externo nas organizações.

A motivação pode ser compreendida como um processo que orienta a força, o foco e a continuidade dos esforços de uma pessoa na busca de determinados objetivos ou resultados. Trata-se de um conceito com diversas interpretações, sendo apontado por alguns autores como o conjunto de elementos que impulsionam os indivíduos a adotarem certos comportamentos. (Kaveski; Beuren, 2022).

De acordo com Robbins e Judge (2020, p. 132), a motivação pode ser compreendida como “o processo responsável em intensificar, direcionar e persistir com os esforços de uma pessoa para o alcance de objetivos”. Mostra-se como um fator essencial para o ambiente positivo no contexto organizacional, não apenas contribui para o aumento da produtividade, mas também exerce influência significativa em relação à criatividade e à inovação.

Elementos da motivação a saber: (1) Intensidade, é o nível de esforço que uma pessoa está disposta a investir para atingir o objetivo, de modo que, quanto maior a intensidade da motivação, maior será o empenho e a energia aplicados na execução para conclusão da tarefa; (2) Direção, está ligada ao foco, na orientação dos esforços, representando a definição dos objetivos que o indivíduo deseja, pretende alcançar e como a motivação o direciona ao cumprimento dos objetivos; e, (3) Persistência, está ligada à consciência e traz consigo a durabilidade dos esforços ao longo do tempo, de maneira que o indivíduo mantém-se concentrado no desempenho da atividade até atingir o final dos objetivos, mostrando determinação e foco continuado para superar obstáculos.

Esses três elementos constituem uma estrutura teórica muito importante para o entendimento do funcionamento da motivação e de como ela influencia sobre o comportamento humano, tanto no pessoal como no profissional. Portanto, evidencia-se a importância não apenas de estar motivado, mas de direcionar essa motivação de forma eficaz, mantendo foco nos objetivos e continuar até seu término (Robbins; Judge, 2020).

Uma pessoa motivada tende a direcionar seus esforços de forma adequada, obtendo resultados desejados (Silva *et al.*, 2023). A motivação das equipes constitui elemento central para a obtenção de resultados satisfatórios nas organizações. A presença de motivação estimula atitudes proativas, melhora o desempenho nas tarefas e, associada a um ambiente de trabalho harmonioso, contribui para elevados níveis de produtividade, aspecto estratégico para instituições que almejam alto desempenho (Pereira; Trevelin 2020).

A motivação dos trabalhadores revela-se também como fator determinante para o aumento do envolvimento e do comprometimento no desempenho de suas atividades laborais, contribuindo significativamente para a resolução de problemas organizacionais, bem como para a adequação de práticas e processos internos (Silva, 2015; Kobernovicz; Stefano, 2020).

Cunha e Rodrigues (2022) realizaram um estudo com o objetivo de investigar o impacto de motivação dos trabalhadores de liderança, na motivação dos colaboradores no contexto corporativo. A pesquisa adotou uma abordagem de natureza bibliográfica e exploratória, buscando citações em diversas fontes teóricas. Os resultados evidenciaram a importância do capital humano no progresso das organizações, destacando a influência direta da liderança sobre todos os níveis.

A satisfação no ambiente de trabalho exerce papel de suma importância na experiência dos colaboradores, impactando não apenas o bem-estar individual, mas também as interações interpessoais no contexto organizacional. Ambientes laborais que promovem a satisfação tendem a favorecer uma cultura organizacional colaborativa e positiva. Nesses contextos, trabalhadores com estados emocionais favoráveis demonstram maior predisposição à contribuição construtiva, ao compartilhamento de ideias e à cooperação eficaz com os demais membros da equipe (Gagné; Deci; Ryan, 2018).

Assim, compreende-se que a motivação tem o poder de influenciar o ser humano no processo de alcance de objetivos. Desse modo, tanto a motivação quanto a satisfação no trabalho representam elementos essenciais para o bem-estar individual dos colaboradores e o sucesso organizacional. Uma equipe motivada e satisfeita tende a demonstrar maior

produtividade, engajamento e resiliência diante de dificuldades se sobressaindo de maneira significativa para a realização das metas a serem concluídas no âmbito organizacional (Robbins; Judge, 2020; Trierweiler *et al.*, 2020).

Diante de um mercado competitivo e dinâmico, gestão de talentos não deve focar somente no processo de contratação, mas, também, estar atenta e preocupada principalmente com a retenção dos profissionais. Nesse sentido, torna-se fundamental garantir que os colaboradores permaneçam motivados e comprometidos, a fim de que possam desempenhar suas funções adequadamente. É imprescindível que os gestores e o setor de Recursos Humanos reconheçam o trabalhador como um parceiro estratégico para o sucesso organizacional, e não apenas como um recurso. Isso porque o desempenho positivo dos colaboradores impacta diretamente no alcance dos objetivos da empresa, bem como na maximização dos lucros (Barros Neto, 2022).

2.1.1 Fatores motivacionais

Proposta por Frederick Herzberg (1968) A Teoria dos Dois Fatores sustenta que a satisfação e a insatisfação no ambiente laboral decorrem de dois grupos distintos de fatores: os fatores higiênicos e os fatores motivacionais. De acordo com Frederick Herzberg (1968), os fatores higiênicos são responsáveis por prevenir a insatisfação, enquanto os fatores motivacionais são os principais responsáveis pela promoção da satisfação e do engajamento no trabalho.

A Teoria dos Dois Fatores, proposta por Frederick Herzberg (1968), contribui para a compreensão desse processo ao indicar que a relação do indivíduo com o trabalho é influenciada por fatores intrínsecos, como reconhecimento, responsabilidade e realização, que promovem satisfação, e por fatores extrínsecos, como condições de trabalho e compensação, que podem gerar insatisfação dependendo do contexto. Além disso, Maximiano e Terentim (2024) ressaltam que fatores higiênicos, como políticas organizacionais, supervisão e remuneração, quando adequadamente estruturados, proporcionam uma sensação de tranquilidade aos funcionários, mas não necessariamente resultam em satisfação total no ambiente de trabalho.

Os fatores de motivação estão diretamente relacionados aos elementos que impulsionam os indivíduos a apresentarem alterações de alta performance, indiferença ou baixa produtividade, podendo atuar a favor ou contra os interesses da organização e de sua

administração. Nesse sentido, torna-se fundamental que a empresa ofereça condições adequadas, como infraestrutura, segurança, sistemas de recompensas justos, reconhecimento e oportunidades de crescimento profissional, a fim de potencializar o desempenho de seus colaboradores (Maximiano; Terentim, 2024).

De acordo com Littman (1958), citado por Couto (2020), a motivação pode ser compreendida como um processo ou condição de natureza fisiológica ou psicológica, podendo ser de origem natural ou conquistado, assim como interna ou externa ao ser humano. Tal conceito permite compreender, entender se uma conduta será iniciada, mantida, direcionada, selecionada ou finalizada. Além disso, a motivação configura-se como um estado que determina a conduta do indivíduo, influenciando diretamente sua capacidade de aprender, recordar ou esquecer determinados conteúdos, a depender da importância e do que lhes é dado e o seu significado.

2.1.2 Motivação intrínseca e extrínseca

Gagné, Deci e Ryan (2018) afirmam que existem diferentes categorias de motivação, tais como as motivações extrínsecas e intrínsecas. As motivações extrínsecas estão associadas a fatores externos ao indivíduo, como reconhecimento, recompensas e benefícios, enquanto as motivações intrínsecas relacionam-se a fatores internos, como autonomia, senso de gratidão e automotivação.

Em diversas abordagens, o desempenho é compreendido como uma construção multifacetada, que envolve diferentes aspectos do comportamento e da atuação profissional. Essa perspectiva considera tanto a realização das atividades individuais e o cumprimento das obrigações específicas de cada função, quanto o desempenho coletivo, manifestado na capacidade de colaborar de forma eficaz em equipes de trabalho. (Chang *et al.*, 2022).

Estes dois tipos de motivação intrínseca e extrínseca podem coexistir. É possível ter um trabalho que se ama e, ao mesmo tempo, buscar metas para a empresa por um salário melhor. O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - Sebrae (2025) enfatiza a importância do autoconhecimento para que o empreendedor identifique e cultive suas próprias motivações intrínsecas, que lhe darão a força necessária para enfrentar os desafios da jornada empreendedora.

De acordo com o Sebrae,(2025) a motivação extrínseca tem origem em estímulos externos, como o recebimento de salário, prêmios ou reconhecimento pela realização de uma

tarefa. Tal forma de motivação pode ser eficaz para o alcance de objetivos de curto prazo ou para a execução de atividades consideradas menos atrativas. Entretanto, não substitui a motivação intrínseca, a qual é essencial para o alcance de metas de longo prazo..

Os planos de carreira bem estruturados, deixados em evidência em critérios éticos e alinhados à cultura institucional, podem configurar-se como fatores motivacionais extrínsecos para os colaboradores. Além de ser uma vantagem competitiva para a organização, tais planos funcionam como incentivos, uma vez que definem cargos e possibilidades de promoção, permitindo que o trabalhador estabeleça uma linha de segmentos concretos para seu desenvolvimento profissional, tanto interna ou externamente (Lacerda; Barbosa, 2021).

O Sebrae (2025) destaca que a motivação intrínseca surge de necessidades internas, como desejo de crescimento pessoal e realização, enquanto a motivação extrínseca é impulsionada por recompensas ou pressões externas, como salários e prêmios. A motivação vem de dentro do indivíduo, do seu desejo interno de realizar algo por satisfação pessoal, diversão ou desafio. De certa forma encoraja a busca por aprendizado, aumenta a criatividade, proporciona bem-estar e está ligada ao desenvolvimento pessoal e à realização de metas.

Já a motivação intrínseca é definida como um processo que direciona a intensidade, a orientação e a persistência dos esforços do indivíduo na busca por metas ou resultados específicos. O conceito apresenta múltiplas interpretações, sendo entendido por alguns autores como a soma de fatores que levam os colaboradores a adotarem determinados comportamentos. Nesse sentido, a motivação envolve o reconhecimento de uma necessidade que dá origem ao motivo da ação, estando intrinsecamente ligada à percepção individual da realidade e aos comportamentos associados à satisfação ou insatisfação (Kaveski; Beuren, 2022).

Entende-se que, sendo a motivação que mantém os comportamentos em direção a objetivos, ela é amplamente discutida e reconhecida como um fator de decisão para o desempenho e a satisfação dos colaboradores. De acordo com os autores Lacerda e Barbosa (2021), Kaveski e Bauren (2022) e o Sebrae (2025),

No campo contemporâneo organizacional a motivação fica caracterizada por intensa competitividade e está totalmente ligada ao que impulsiona os colaboradores aos compromissos diários dentro da organização. Os fatores motivacionais influenciam não apenas a produtividade, mas também o clima interpessoal organizacional, o bem-estar dos profissionais e a diminuição da rotatividade. Ela pode ser intrínseca, quando decorre de fatores internos como

interesse e satisfação pessoal, ou extrínseca, quando resulta de estímulos externos, como recompensas e reconhecimento.

2.2 Salário e benefícios como fatores motivacionais

Nos diversos tipos de remuneração fixa, indireta, variável e por competência, podemos dizer que a remuneração estratégica transcende a simples combinação de diferentes tipos de compensação, nos mostrando como um sistema que abrange todo os componentes disponíveis para a remuneração, de modo a se adaptar às necessidades individuais dos colaboradores e incentivar o comprometimento com os objetivos organizacionais (Kremer *et al.*, 2020).

A concessão de benefícios sociais pelas organizações reflete o cuidado e a valorização dispensados aos colaboradores, evidenciando o compromisso institucional com o bem-estar da equipe, por meio da oferta de vantagens que atendam às suas necessidades. Fornecer incentivos constitui prática relevante, na medida em que reforça a percepção de que os funcionários são essenciais para a continuidade e o sucesso organizacional (Oliveira *et al.*, 2024).

É relevante destacar a importância da administração de recursos humanos na problemática de contratar e reter funcionários atualmente no Brasil. A análise dos benefícios concedidos de forma estratégica aos empregados deve ser conduzida de forma criteriosa, considerando não apenas os custos diretos envolvidos, mas também o impacto desses benefícios na atração, o engajamento e motivação dos colaboradores (Silva, 2022).

De acordo com Chiavenato (2022) e Bohlander & Snell (2025), em relação às estratégias de remuneração, os autores destacam que o pagamento variável também denominado planos de incentivo constitui um mecanismo eficaz para recompensar desempenhos individuais, coletivos ou organizacionais que tenham contribuído de maneira significativa para os resultados da empresa.

Conforme Bastos (2023), para que se tenha uma estratégia de benefícios dentro de uma empresa, há uma sequência de medidas a serem utilizadas, como ter conhecimento dos colaboradores, podendo assim ofertar os benefícios que os interessam, proporcionando flexibilidade e opções para eles. Bonificações e premiações, com regras funcionais e claras fazendo uma análise sobre o custo-benefício garantem uma proposta que esteja dentro do orçamento organizacional e que seja interessante para os colaboradores. Além dos benefícios tradicionais, as empresas podem adotar o modelo de benefícios flexíveis, de grande relevância no qual a organização define as opções que estarão à disposição, permitindo que cada colaborador faça a escolha entre aquelas que melhor atenda às suas necessidades específicas

(Santos *et al.*, 2024).

Os benefícios também podem ser compreendidos como um fator estratégico motivacional, uma vez que as empresas buscam incluir vantagens alinhadas ao perfil de seus colaboradores e aos objetivos organizacionais. Tal prática tende a elevar os níveis de motivação, resultando em maior engajamento, desempenho superior e influência positiva sobre a equipe como um todo, gerando impactos significativos tanto no desempenho financeiro quanto na cultura empresarial (Oliveira *et al.*, 2024). A oferta de benefícios é um importante instrumento de valorização do colaborador e de fortalecimento do vínculo entre empresa e funcionário. Além do salário, esses incentivos exercem influência significativa sobre a motivação, o bem-estar e a produtividade no ambiente organizacional. Os benefícios podem ser classificados em diferentes categorias, de acordo com sua natureza e finalidade.

O Sebrae (2025) apresenta uma classificação que contempla os benefícios essenciais, complementares e aqueles voltados ao bem-estar e à qualidade de vida dos trabalhadores, conforme demonstrado no quadro a seguir, que apresenta os principais benefícios organizacionais, classificados em legais, voluntários e estratégicos modernos, considerando a literatura contemporânea sobre gestão de pessoas.

Quadro 1 - Classificação dos Benefícios Organizacionais

Categoria	Benefícios	Descrição
Benefícios Legais (Obrigatórios)	FGTS	Depósito mensal para segurança financeira do trabalhador
	INSS / Previdência Social	Proteção previdenciária ao trabalhador
	13º Salário	Remuneração adicional anual
	Férias + 1/3	Descanso anual remunerado com adicional de 1/3
	Vale-transporte	Auxílio para deslocamento
Benefícios Voluntários	Plano de saúde e odontológico	Assistência médica e bem-estar
	Vale-alimentação/refeição	Auxílio alimentação
	PLR (Participação nos Lucros ou Resultados).	Remuneração variável conforme desempenho
	Bolsas de estudo e cursos	Desenvolvimento profissional
	Seguro de vida	Proteção familiar
Benefícios Estratégicos Modernos	<i>Home office</i>	Flexibilidade laboral
	Programas de bem-estar	Saúde mental e física
	Reconhecimento e recompensas	Valorização profissional
	Jornada flexível	Equilíbrio vida-trabalho
	<i>Day-off</i>	Dia de folga comemorativa

Fonte: elaborado pelo autor (2025).

A relevância de benefícios voltados à diversidade e inclusão, tais como políticas de igualdade de oportunidades, licenças-maternidade e paternidade estendidas, bem como medidas

que promovam um ambiente organizacional justo e acolhedor. Ressalta-se, ainda, que a escolha e a amplitude dos benefícios variam conforme o porte da empresa, o segmento de atuação e as demandas específicas de seus colaboradores, devendo-se sempre priorizar estratégias que favoreçam a retenção de talentos, a motivação e um clima organizacional positivo Sebrae (2025).

3 METODOLOGIA

Este trabalho caracteriza-se como um relato de experiência sobre a importância dos salários, benefícios e incentivos como fator motivacional, priorizando a abordagem qualitativa e descritiva. A revisão bibliográfica foi feita ao buscar citações, utilizar obras já publicadas e encontradas em bibliotecas físicas ou então em acervos digitais como as revistas digitais, google acadêmico, google livros, periódicos CAPES, bibliotecas virtuais universitárias, entre outros (Gil, 2022).

O relato de experiência, conforme os autores Mussi, Flores e Almeida (2021, p. 64), “[...] em contexto acadêmico pretende, além da descrição da experiência vivida (experiência próxima), a sua valorização por meio do esforço acadêmico-científico explicativo, por meio da aplicação crítica-reflexiva com apoio teórico-metodológico (experiência distante)”.

Toda a revisão bibliográfica insere-se no campo da Administração, com ênfase na área de Recursos Humanos, a qual mantém estreita relação com os processos de engajamento e motivação dos colaboradores nas organizações. Esse vínculo inclui desde as etapas iniciais de convocação, abordagem e orientações primárias sobre a instituição, até a sistematização do conjunto de informações obtidas no relato, caracterizado pela riqueza e diversidade das citações encontradas.

4 RELATO DE EXPERIÊNCIA

O presente relato de experiência foi desenvolvido a partir de uma experiência vivenciada pelo autor na empresa Parmalat Indústria e Comércio Ltda., localizada em Santa Helena de Goiás-Go, na década de 1990. Na ocasião, o autor atuava na função de Encarregado Administrativo e Financeiro, sendo responsável não apenas pela unidade fabril, mas também

por outras seis unidades de postos de captação no estado de Goiás. Foi nesse contexto que se originou a causa aqui relatada e que motivou a elaboração deste estudo. Desde a recepção de matéria prima (leite in'natuta) na plataforma, com todo os processos de análise de qualidade segue para respectivos tanques inox para o resfriamento e depois para áreas de produção se para secagem ou embalagem.

Neste período houve na empresa um impasse relacionado a salários, benefícios e incentivos, o que impactou negativamente a motivação dos trabalhadores do setor de produção. O problema teve início a partir de informações recebidas e fomentadas entre funcionários representantes sindicais e para demais na área de produções que, por sua vez, comunicou que: “Outras unidades do mesmo grupo empresarial recebiam melhores salários”. Essa informação gerou insatisfação entre os funcionários. O Sindicato dos Trabalhadores Industriais de Santa Helena por sua vez, com essa informação, formalizou um dossiê entregue na administração da empresa com os seguintes dizeres: “Caso não ocorresse a equiparação salarial observada, igualando com as do grupo haveria paralisação”. Essa situação intensificou ainda mais a insatisfação interna dos colaboradores. Diversos deles passaram a apresentar sinais de desmotivação, queda de produtividade, dispersão nas atividades e até mesmo intenção de buscar novas oportunidades de trabalho.

As reações da equipe tornaram-se visíveis no cotidiano da organização. Os trabalhadores passaram a demonstrar menor engajamento, atrasos no cumprimento das atividades e perda de foco nas rotinas. Tal cenário contribuiu para o agravamento do clima organizacional, resultando em tensões entre gestores e colaboradores.

Ainda que o episódio não tenha ocorrido em período de sazonalidade, houve impacto direto sobre os processos internos. A empresa foi obrigada a rever estratégias na área de vendas, entre as quais o cancelamento e a divisão de pedidos de maior porte, principalmente relacionados ao fornecimento de leite em pó para a Zona Franca de Manaus.

Observando as consequências e a desmotivação dos colaboradores, a empresa Parmalat, por intermédio de seus representantes locais da unidade de Santa Helena de Goiás-GO, contactou os representantes da unidade de Jundiaí-SP, que eram do mesmo grupo e se posicionaram junto ao Sindicato das Indústrias local sobre o incidente que estava ocorrendo. Foi enviado um documento, via fax, para o Sindicato das Indústrias de Santa Helena de Goiás-GO em que uma síntese do conteúdo dizia que: “A incidência da diferença salarial se dava por regionalização e a diferenciação do custo de vida entre SP e GO”. Colocando fim na

desinformação com referência ao assunto em questão do representante do Sindicato das Indústrias de Santa Helena de Goiás-GO e do impasse ocorrido. É importante salientar que no contexto do problema e seu resultado não foi evidenciar o desconhecimento do sindicato sobre a regionalização dos salários, mas sim as tomadas de decisões após todo o descontentamento, com o resultado conseguido com as implementações com os incentivos e benefícios.

Após esta situação, a organização implementou uma série de medidas voltadas ao bem-estar e à valorização dos trabalhadores, entre as quais destacaram-se: a criação de um grêmio recreativo equipado com: bar, mesa de bilhar, campo de futebol e miniparque para os filhos dos funcionários; a concessão de seguro de vida em grupo custeado pela empresa; além de assistência médica, assistência odontológica subsidiada em cinquenta por cento pela empresa.

Foi observada uma grande mudança de comportamento com relação aos colaboradores demonstrando ali que houve uma conquista acordada gerando satisfação geral para todos. Não foram aumentados os salários, mas os benefícios e incentivos acrescentados foram significativos e trouxeram melhoria significativa na motivação dos colaboradores.

Foram promovidas reuniões periódicas de alinhamento junto aos colaboradores com diversas participações com sugestões de mudanças de início de horário laboral com algum colaborador em específico com relação ao rendimento. Em apenas um mês, observou-se um ambiente organizacional significativamente mais positivo: os trabalhadores apresentavam maior engajamento, motivação e satisfação. Estima-se que aproximadamente 250 colaboradores da unidade fabril foram diretamente beneficiados pelas ações, evidenciando a relevância do investimento em políticas de valorização profissional como estratégia de fortalecimento do clima organizacional.

A experiência evidenciou que, em situações que envolvem pessoas, o diálogo, a empatia e a transparência são elementos essenciais para a construção de soluções eficazes. Além da volta da normalidade, a consequência de ganho com o aumento de interesse e engajamento dos colaboradores transcendeu as expectativas principalmente com relação ao aumento de produtividade e diminuição de horas extras.

Observou-se, ainda, que a ausência de políticas consistentes em informações não só sobre salários, benefícios e incentivos, mas todas de interesse do quadro de colaboradores, fragiliza a área de Recursos Humanos, mesmo quando ela está formalmente estruturada. Assim, a gestão de pessoas requer constante alinhamento entre expectativas organizacionais e necessidades humanas. Dessa forma, este relato contribui para explicar práticas de gestão de

peças no ambiente organizacional e abre portas para futuras revisões e reflexão na busca de conhecimento para aplicações distintas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este relato de experiência permite entender que a falta de comunicação das pessoas envolvidas no processo organizacional impacta diretamente os resultados. Neste caso, observa-se que a resolução do impasse, por meio da implementação de ações estratégicas, resultou em alterações significativas no comportamento e na motivação dos colaboradores. Inicialmente, o cenário organizacional era caracterizado por desmotivação, indícios de rotatividade e baixa adesão às atividades de integração. Entretanto, com a aplicação de medidas voltadas à valorização salarial, ampliação dos benefícios e oferta de incentivos não financeiros, foi possível observar mudanças positivas no comportamento da equipe. Destaca-se a melhoria do clima organizacional, refletida no aumento da participação em reuniões e no fortalecimento da percepção interna de cooperação e pertencimento.

As negociações entre empresa e sindicato evoluíram para uma visão mais ampla em relação a diferença de salários oriunda da regionalização, destacando a desinformação do sindicato goiano com relação às exigências em questão.

A partir do relato de experiência sobre a diferença salarial por regionalização e da pesquisa bibliográfica em diversas fontes acadêmicas, compreendeu-se que o aprendizado foi significativo. Os desafios enfrentados exigiram resiliência, adaptação e desenvolveram competências essenciais à Administração. Evidenciou que a motivação, a gestão estratégica e a valorização dos colaboradores são fatores determinantes para o desempenho organizacional.

A realização deste trabalho apresenta relevância pessoal e profissional, permitindo compreender que experiências práticas quando associados ao conhecimento teórico tem grandes possibilidades de contribuição e geração de conhecimento. Assim, observa-se que a motivação está diretamente relacionada a elementos fundamentais que incentivam o indivíduo em sua vida pessoal e profissional

Este estudo contribui tanto para a formação deste autor quanto também para reflexões futuras sobre práticas de valorização dos colaboradores e gestão de pessoas de forma estratégica, deste modo contribuindo para outros profissionais e empresas uma vez que fique

claro que o empenho e contribuição de seus colaboradores, devendo estes sentir-se cada vez mais reconhecidos e valorizados.

REFERÊNCIAS

AKITA, L. S.; SANTOS, G. C.; VENÂNCIO, G. V. **Recrutamento e Seleção de Pessoas**. Trabalho de Conclusão de Curso Técnico em administração – Etec Frei Arnaldo Maria de Itaporanga, Votuporanga, 2021.

BASTOS, Jader, J.D. Saiba o que é gestão de benefícios, as vantagens de implementar e como fazer uma gestão estratégica de benefícios, 2023. Disponível em: <https://blog.solides.com.br/gestao-de-beneficios/>- Acesso em: 15 ago. 2025.

BARROS NETO, J. P. de. Gestão de pessoas: focando na experiência do colaborador para potencializar o capital humano. In: Gestão de pessoas 4.0. Rio de Janeiro: Freitas Bastos, 2022. p. 9-11. E-book. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br>. Acesso em: 06 abr. 2025.

BOHLANDER, G. W; SNELL, S. A. **Administração de recursos humanos**. 3. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2015. 1 recurso online. ISBN 9788522122691, 2025.

CHANG, R. X., CARVALHO, M. M., & SBRAGIA, R. Towards a comprehensive conceptual framework for multicultural virtual teams: a multilevel perspective exploring the relationship between multiculturalism and performance. **International Journal of Managing Projects in Business**, (ahead-of-print), 2022.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2020. p. 171-177. Livro digital. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597024234>. Acesso em: 22 set. 2025.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento organizacional**: a dinâmica do sucesso das organizações. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2022. E-book. Disponível em: [https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788597027778/epubcfi/6/2\[%3Bvnd.vst.idref%3Dcover\]!/4/2/2%4051:2](https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788597027778/epubcfi/6/2[%3Bvnd.vst.idref%3Dcover]!/4/2/2%4051:2). Acesso em: 7 set. 2025.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**: Gestão de Talentos Humanos. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2021.

COUTO, M. 2020. **Relatório Final da Prática de Ensino Supervisionada**. (Dissertação de Mestrado, Instituto Piaget, Instituto Superior de Estudos Interculturais e Transdisciplinares), 2020. Disponível em: <https://bit.ly/465Du1g>. Acesso em: 7 set. 2025.

COSTA, J. L. et al. Fatores motivacionais e produtividade: uma abordagem a partir de Herzberg. *Revista de Psicologia Organizacional*, v. 12, n. 3, p. 199–210, 2020.

**Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor, através do
Programa de Geração Automática do Sistema Integrado de Bibliotecas do IF Goiano - SIBi**

S586 SILVA, ANTÔNIO
 ANTÔNIO CARLOS MARQUES DA SILVA / ANTÔNIO
 SILVA. Rio Verde 2025.

 27f. il.

 Orientador: Prof. Me. Cássia da Silva Castro Arantes.
 Monografia (Especialista) - Instituto Federal Goiano, curso de
0220293 - Bacharelado em Administração - Rio Verde (Campus
Rio Verde).
 I. Título.