

A UTILIZAÇÃO DE BENEFÍCIOS COMO ESTRATÉGIA DE ATRAÇÃO E RETENÇÃO DE PESSOAS NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL: UMA PERCEPÇÃO DE PROFISSIONAIS DE GESTÃO DE PESSOAS

Suzana Ligabo de Moura
Faculdade Canção Nova
ligabosuzana025@gmail.com

Prof. Me. Élcio Henrique dos Santos
Faculdade Canção Nova
elcio.henrique@fcn.edu.br

Resumo

O artigo explora a utilização dos benefícios como estratégia de atração e retenção de pessoas no ambiente organizacional, analisando as percepções de profissionais da área de gestão de pessoas. Em um mercado altamente competitivo, a pesquisa evidencia que benefícios adequados, além do salário, são essenciais para a satisfação e motivação dos funcionários, sendo uma influência significativa na decisão dos colaboradores de ingressar e permanecer em uma empresa. A metodologia adotada foi um estudo qualitativo descritivo de múltiplos casos, utilizando questionários aplicados a três gestores de pessoas. A pesquisa qualitativa realizada destaca que a flexibilidade e a personalização dos benefícios são tendências importantes para adaptar-se às necessidades individuais dos colaboradores e aumentar seu engajamento. Em conclusão, o artigo aponta que uma política de benefícios bem estruturada pode oferecer uma vantagem competitiva, fortalecendo a imagem da empresa como empregadora e criando um ambiente organizacional mais sustentável e atrativo.

Palavras-Chave: Benefícios; Atração; Retenção.

Abstract

This article explores the use of benefits as a strategy for attracting and retaining people in an organizational environment, analyzing the perceptions of professionals in the area of human resources management. In a highly competitive market, the research shows that adequate benefits, in addition to salary, are essential for employee satisfaction and motivation, and have a significant influence on employees' decisions to join and remain in a company. The methodology adopted was a descriptive qualitative study of multiple cases, using questionnaires applied to three human resources managers. The qualitative research carried out highlights that flexibility and personalization of benefits are important trends for adapting to the individual needs of employees and increasing their engagement. In conclusion, the article points out that a well-structured benefits policy can offer a competitive advantage, strengthening the company's image as an employer and creating a more sustainable and attractive organizational environment.

Keywords: Benefits; Attraction; Retention.

1. Introdução

Os benefícios representam uma remuneração indireta destinada a atender às necessidades dos colaboradores. Ao serem oferecidos de forma espontânea, eles evidenciam a importância das organizações em proporcionar uma melhor qualidade de vida aos seus funcionários, buscando excelência nos negócios.

Em um mercado de trabalho cada vez mais competitivo, os benefícios corporativos desempenham um papel central não apenas na retenção, mas também na atração de profissionais, sendo determinantes para que as organizações se posicionem como empregadores de referência. Estratégias bem estruturadas de benefícios podem impulsionar a produtividade e reduzir a rotatividade, conferindo às empresas uma vantagem competitiva relevante.

Dessa forma, este estudo tem como objetivo analisar a utilização dos benefícios como estratégia de atração e retenção de pessoas no ambiente organizacional, a partir da percepção de profissionais de gestão de pessoas. A pesquisa explora como a oferta de benefícios pode influenciar a decisão dos colaboradores em permanecer ou ingressar em uma organização, além de identificar as práticas mais valorizadas pelos profissionais.

Nesse contexto, o artigo busca responder a seguinte problematização: A partir de uma percepção de profissionais de gestão de pessoas, de que forma os benefícios conseguem atrair e reter as pessoas dentro do ambiente organizacional?

Para isso, a metodologia adotada foi uma pesquisa descritiva qualitativa, estruturada por meio de um estudo de múltiplos casos. Essa abordagem permitiu uma análise aprofundada de diferentes realidades organizacionais, destacando a diversidade nas práticas de gestão de benefícios. A coleta de dados foi feita por meio de um questionário com perguntas abertas, aplicado a três profissionais atuantes em gestão de pessoas de distintas empresas.

2. Referencial Teórico

Os benefícios têm raízes profundas, suas origens se deram principalmente por mudanças socioeconômicas ao longo da história. No entanto, sua participação formal na rotina das empresas é relativamente recente.

De acordo com Junior e Silva (2013), os planos de benefícios tiveram seu avanço durante a Segunda Guerra Mundial, devido à escassez de mão de obra causada pelas demandas da guerra e às limitações impostas pelo governo sobre os aumentos salariais. Portanto, para atrair e reter trabalhadores, as empresas e sindicatos adotaram novas estratégias, oferecendo vantagens como assistência médica e seguro de vida, que não estavam sujeitas ao controle governamental, em substituição a salários mais altos.

Ainda, Dutra J., Dutra T. e Dutra G. (2017, p.242) evidenciam que:

Até os anos 1960 eram raras as organizações que ofereciam benefícios para seus trabalhadores. Observávamos essa prática em empresas estatais e multinacionais com sede em países desenvolvidos. Nos anos de 1970, com o crescimento acelerado de nossa economia e uma grande concorrência pela mão de obra, os benefícios foram disseminados. Inicialmente, as principais preocupações eram com aspectos ligados à saúde seguro de vida.

Dessa forma, percebe-se que a evolução dos planos de benefícios ao longo do tempo reflete não somente as exigências do contexto econômico e político, mas também as mudanças nas necessidades dos trabalhadores. Desde os avanços durante a Segunda Guerra Mundial até sua disseminação nas décadas seguintes, os empregadores e sindicatos têm se adaptado para atrair e reter trabalhadores.

Inicialmente, segundo José (2016, p.07):

A concessão de benefícios, esteve muito associada a um estilo de gestão paternalista, em que o empregador sentia uma certa responsabilidade moral por assegurar o bem-estar dos seus colaboradores [...].

Entretanto, com o crescimento do mercado e o aumento da competitividade entre as empresas, Moreno (2014) afirma que os benefícios, outrora ligados ao paternalismo nas organizações, agora são percebidos como elementos atrativos no recrutamento e na retenção de talentos, representando um novo paradigma.

A transição dos benefícios de uma abordagem paternalista para um componente estratégico retrata a adaptação das empresas às demandas de um mercado em constante evolução. Nesse contexto, Chiavenato (2014, p.290) destaca alguns fatores que contribuíram para o desenvolvimento dos planos de benefícios:

- Competição entre as organizações para atrair e manter talentos.
- Uma nova atitude das pessoas quanto aos benefícios sociais.

- Exigências dos sindicatos e dos contratos coletivos de trabalho.
- Exigências da legislação trabalhista e previdenciária.
- Como meios lícitos de deduções de impostos e obrigações tributárias.
- Contribuição para o bem-estar dos colaboradores e da comunidade.

No Brasil, os benefícios corporativos têm uma trajetória significativa ao longo do século XX, sobretudo a partir de 1930. De acordo com Girardi e Dalmau (2015), nesse período ocorreu um notável crescimento das políticas sociais, destacando-se as iniciativas pioneiras de Getúlio Vargas, com a implementação das leis trabalhistas. Conforme Gil (2007, p.53):

A legislação trabalhista editada nesse período criou a carteira profissional, regulamentou o horário de trabalho no comércio e na indústria, definiu direito a férias remuneradas, instituiu comissões mistas de conciliação, estabeleceu as condições de trabalho de menores na indústria, etc.

Apesar disso, as relações de trabalho no Brasil permaneciam bastante tensas, marcadas pelo advento do “milagre econômico” e posterior crise do petróleo em 1973, causando a recessão e o aumento da inflação. Como descreve Gil (2007, p.56):

A década de 80, no entanto, foi marcada pela recessão econômica e pela inflação. Os níveis de desemprego elevaram-se significativamente e os trabalhadores de modo geral passaram a ganhar proporcionalmente menos. Além disso, as inovações tecnológicas, intensificando a automação não apenas das atividades de produção, mas também de escritório, contribuíram para a ocorrência de cortes de pessoal. Apesar da obtenção de importantes conquistas com a Constituição de 1988, como a jornada de 40 horas e o acréscimo de 1/3 sobre o valor das férias, a classe trabalhadora sofreu grandes perdas nessa década, que alguns denominam “década perdida”.

Segundo Girardi e Dalmau (2015), somente após a década de 1980, os empresários passaram a adotar uma nova abordagem para lidar com questões de pessoal, buscando soluções que atendessem a todos, enquanto o movimento operário ressurgia após anos de repressão.

Contudo, nota-se que o aprimoramento dos benefícios tem sido impulsionado, principalmente pela intensa competição entre as empresas. Silva e Figueiredo (2016) defendem que com o crescimento do mercado e o conseqüente aumento da competitividade entre as empresas, os empresários passaram a reconhecer a relevância e os impactos dos benefícios na competitividade e no bem estar de seus

colaboradores, resultando em maior motivação, retenção de talentos, redução do absenteísmo e aumento da satisfação e fidelização dos funcionários.

Moreno (2014, p.209) afirma que os benefícios “tratam-se de vantagens adicionais concedidas pelas empresas com o intuito de complementar o salário de seus funcionários”. Igualmente, Neto (2022, p.137) conceitua os benefícios como “serviços e conveniências oferecidas pela empresa por força legal ou espontaneamente, para facilitar a vida do empregado e que complementam o salário de alguma forma”. Ainda para Guimarães et al. (2014, n.p), “os benefícios também podem ser classificados como salários indiretos, ou seja, valores agregados ao salário nominal que compõem a remuneração do funcionário”.

Dessa forma, percebe-se que os benefícios são componentes indiretos da remuneração total dos empregados e podem ser classificados, de forma geral, conforme Chiavenato (2014), por sua exigibilidade, natureza e objetivos.

Quanto à sua exigibilidade legal, os benefícios podem ser divididos em duas categorias principais: os legais e os espontâneos. Os benefícios legais, de acordo com José (2016), são aqueles estabelecidos pela legislação trabalhista ou previdenciária, bem como por convenções coletivas, como por exemplo: 13º salário, férias, seguro de acidentes de trabalho e saúde, salário maternidade, etc. Já os benefícios espontâneos, conforme Marras (2016, p. 129):

[...] são aqueles que a empresa concede aos seus empregados por vontade própria, geralmente com o objetivo de atender às necessidades dos empregados ou de tornar o perfil da remuneração atraente e competitivo no mercado de trabalho, tanto para atrair novos recursos humanos quanto para manter os atuais.

Ainda em relação à sua natureza, os benefícios podem ser classificados em: monetários e não monetários. Segundo Monteiro (2005), os benefícios são monetários, quando a oferta é feita em espécie e existe incidência de tributos sobre este pagamento, e não monetários quando sua oferta é através de vantagens em serviços que visam facilitar a vida do trabalhador.

Por fim, quanto aos seus objetivos, podem ser categorizados da seguinte maneira, como explicam Junior e Silva (2013, n.p):

a) Assistencial: são os benefícios que visam prover o empregado e sua família de certas condições de segurança e previdência em casos de imprevistos ou emergências, muitas vezes fora de seu controle ou de sua vontade.

b) Recreativos: são os benefícios que visam proporcionar ao empregado condições de repouso, diversão, recreação, higiene mental ou lazer construtivo. Em alguns casos esses benefícios também se estendem à família do empregado.

c) Supletivos: são os benefícios que visam proporcionar aos empregados certas facilidades, conveniências e utilidades, para melhorar sua qualidade de vida.

Diante disso, nota-se que os benefícios são planejados para satisfazer as necessidades e expectativas dos funcionários, e visam promover o bem estar, engajamento e produtividade.

Do ponto de vista de Marras (2016), um plano de benefícios pode atender a dois tipos de necessidade dos indivíduos: intrínsecas e extrínsecas. As necessidades intrínsecas surgem de dentro do ser humano e, muitas vezes, são de natureza psicológica, podendo ser satisfeitas pela organização por meio de políticas, valores culturais e práticas adequadas, adaptadas ao ambiente e à intensidade das necessidades percebidas. Já as necessidades extrínsecas têm sua origem no ambiente externo ao indivíduo, geralmente abordando fatores físicos, e a empresa pode atender a essas necessidades por meio de pacotes de benefícios que, junto com o salário, são vistos pelos funcionários como uma totalidade em sua remuneração.

Também, os benefícios oferecidos devem se ajustar às atividades e ao perfil de cada colaborador, visando alcançar alguns objetivos, como esclarecem Silva e Figueiredo (2016, n.p):

Os benefícios têm como finalidade satisfazer os objetivos individuais, econômico e social dos colaboradores, conforme abaixo:

Benefício individual – Relacionado aos seus propósitos individuais, incentivo motivacional e de desenvolvimento dentro da organização, contribuindo para o seu crescimento profissional junto à empresa;

Benefício econômico – Relacionado ao retorno ou troca mútua de interesse, ligado diretamente a atração e retenção de pessoas;

Benefício social – Relacionado os propósitos familiares e ligado à sua qualidade de vida dentro e fora da empresa.

Da mesma forma, Silva (2012) alega que a implementação de um plano de benefícios deve ser adaptada às particularidades de cada pessoa, oferecendo vantagens para todos os envolvidos. Uma nova política de benefícios não deve ser

rigidamente padronizada, mas sim flexível para se adaptar durante sua implementação.

Em síntese, as empresas cada vez mais devem se ajustar e modificar seus planos de benefícios, a fim de promover maior bem-estar ao trabalhador e sua família. Para isso, existem os chamados “benefícios flexíveis”.

Girardi e Dalmau (2015, p.156) explicam que:

Os planos flexíveis permitem que cada empregado escolha os benefícios mais adequados às suas necessidades específicas, evitando, conseqüentemente, gastos desnecessários com benefícios que não sejam de seu interesse. Nesse sentido, os empregados selecionam os benefícios de maior interesse para eles, enquanto as empresas gerenciam os custos dos benefícios.

Em outras palavras, os benefícios flexíveis são uma abordagem inovadora no oferecimento de benefícios aos funcionários, permitindo que eles personalizem suas escolhas de acordo com suas necessidades emergentes. Ao contrário de um plano de benefícios padrão, os empregados têm a liberdade de selecionar o que melhor lhe atende, entre uma variedade de opções.

No entanto, Lopes (2011, p. 25) afirma que esses programas de benefícios flexíveis “são mais difíceis de administrar, tornando-se, para algumas empresas, um custo elevado e difícil de ser administrado”.

Posto isto, Armstrong (1996 apud Dutra J.;Dutra T.;Dutra G., 2017, p.243-244) indica algumas vantagens e desvantagens do plano de benefícios flexíveis:

QUADRO 1 - Vantagens e desvantagens do plano de benefícios

VANTAGENS	DESVANTAGENS
<ul style="list-style-type: none">• Ampla possibilidade de escolha por parte dos colaboradores da cesta de benefícios mais adequada às suas necessidades. Normalmente, essa forma de apresentar os benefícios exerce forte impacto no processo de atração e retenção de pessoas.• O sistema de benefícios se torna mais objetivo e os gastos da organização são mais bem direcionados.• As pessoas podem ajustar a cesta de benefícios de forma dinâmica e mais ajustada às suas necessidades em diferentes momentos de vida.	<ul style="list-style-type: none">• Cada item acrescido deve ser analisado com cuidado em relação ao seu custo para a organização.• A liberdade de escolha dos trabalhadores exige um sistema de administração mais complexo e custoso.• O fato de se oferecer às pessoas uma grande variedade de opções não significa que as pessoas não errarão em suas escolhas.

Fonte: Armstrong (1996 apud Dutra J.;Dutra T.;Dutra G., 2017, p.243-244)

A partir disso, verifica-se a complexidade da elaboração de um programa de benefícios flexíveis. Para auxiliar nesse processo de formulação, Dutra J., Dutra T. e Dutra G. (2017, p.244) destacam alguns aspectos e cuidados que devem ser observados:

- A escolha dos benefícios que comporão o plano deve ser resultado de um trabalho de discussão com os empregados, bem como a forma de flexibilizá-los.
- Cada item que irá compor o plano deve ser analisado minuciosamente quanto ao seu custo para a organização e agregação de valor para o colaborador.
- Deve-se realizar um levantamento de outras experiências analisando sucessos e insucessos e, se possível, contar com profissionais especializados nesse tema.
- Deve-se analisar o plano em relação às demais práticas remuneratórias para criar maior sinergia entre elas.
- Deve-se avaliar os aspectos fiscais envolvidos nas opções de benefícios que comporão o plano.

Com a ampla gama de benefícios disponíveis, torna-se evidente sua importância, bem como suas vantagens, tanto para os funcionários, que conforme Cruz et al. (2017) associam os benefícios a melhorias nas condições nutricionais e na qualidade de vida, resultando em aumento da capacidade física, resistência à fadiga, maior imunidade a doenças, quanto para as empresas, como descrito por Lacombe e Heilborn (2011, p. 179):

Os benefícios aumentam, porém, a produtividade, na medida em que contribuem para atrair pessoas de melhor nível e para retê-las na empresa, reduzindo a rotatividade e, conseqüentemente, a perda do investimento feito nos profissionais e da sua experiência nos assuntos da empresa.

No entanto, cabe à organização desenvolver um plano de benefícios que atenda seus critérios próprios e estabelecer objetivos e estratégias para potencializar seu desempenho. Rodrigues (2020) alega que existem três estratégias para disponibilizar os benefícios: a estratégia de pacificação: que propõe oferecer benefícios que atendam às necessidades e expectativas dos colaboradores; a estratégia comparativa: propõe disponibilizar programas para os colaboradores similares aos do mercado de forma competitiva; a estratégia de benefícios mínimos:

propõe oferecer apenas os benefícios obrigatórios por lei e os espontâneos de menor custo.

Essas abordagens proporcionam diversas opções para que as organizações adaptem seus programas de benefícios conforme suas necessidades e contextos individuais. Além do mais, ao disponibilizar esses benefícios, é importante que a empresa elabore um plano de ação que leve em consideração a obtenção de vantagens, não somente para os empregados, mas também para si própria.

Na visão de Chiavenato (2014, p.294), existem dois princípios fundamentais para o desenho do plano de benefícios, a saber:

I. Princípio do retorno do investimento: todo benefício deve ser concedido aos funcionários desde que traga algum retorno à organização. Esse retorno pode ser avaliado em termos de aumento da produtividade, elevação do moral, melhora da qualidade, retenção de talentos ou qualquer outro indicador. Em uma economia de livre iniciativa, a organização também deve se beneficiar de todo benefício oferecido ao pessoal. Isso significa que todo benefício deve trazer alguma contribuição à organização, no sentido de compensá-la ou reduzi-la, trazendo algum retorno.

II. Princípio da mútua responsabilidade: o custeio dos benefícios sociais deve ser compartilhado entre a organização e os funcionários beneficiados. Ou, pelo menos, a concessão de um benefício deve repousar na solidariedade das partes envolvidas. A mútua responsabilidade é característica das pessoas que cooperam entre si para promover um propósito de interesse comum.

Em suma, a colaboração entre empresas e funcionários requer responsabilidade e comprometimento mútuos. Os benefícios corporativos, ao buscarem aumentar a eficiência, demandam flexibilidade na distribuição dos custos, podendo até envolver contribuições dos funcionários para valorizá-los. Dessa forma, conforme Monteiro (2005), o planejamento dos benefícios deve considerar fatores como tempo, custo, retorno e administração dos recursos para garantir uma gestão eficaz e sustentável.

Portanto, se as empresas buscam alcançar competitividade no mercado, é por meio das pessoas que estarão mais propensas a terem sucesso. Do ponto de vista de Silva (2012, p.33):

[...] a vantagem competitiva somente estará ao alcance de empresas que possuam um quadro de funcionários diferenciado e comprometido com os objetivos e metas organizacionais de longo prazo. E para que essa meta possa ser alcançada, a organização deve estruturar seu plano de benefícios alinhado com as dinâmicas de seu mercado de atuação, sempre levando

em consideração o que vem sendo desenvolvido em termos de política de benefícios nas empresas concorrentes.

Nesse sentido, os benefícios corporativos possuem um papel chave, visto que possuem capacidade para atrair e reter os melhores profissionais, potencializando a eficiência e produtividade da organização e, conseqüentemente, gerando vantagem competitiva.

Silva (2023) define a atração de pessoas como conjunto de estratégias e iniciativas desenvolvidas com o objetivo de atrair candidatos qualificados e que possam contribuir para o crescimento organizacional, enquanto que a retenção de pessoas se concentra em práticas e políticas adotadas para assegurar que seus colaboradores permaneçam na organização.

Ainda, Casado (2024) complementa defendendo que um programa eficaz de retenção de pessoas é essencial para a construção de um ambiente de trabalho favorável, pois além de reduzir a necessidade de recrutamento e os custos associados a esse processo, também contribui para atração de novos profissionais que valorizam a gestão de pessoal e o ambiente de trabalho como fator decisivo ao escolherem um novo cargo.

De acordo com Falcão (2024, p.12), “para reter e motivar colaboradores, a chave está na valorização do trabalho e na qualidade de vida”. Para isso, Correa et al. (2023) afirma que os programas de benefícios atuam como uma ferramenta de gestão destinada a melhorar a qualidade de vida dos funcionários e o ambiente de trabalho, o que contribui para um aumento da produtividade.

Assim, observa-se que a atração e retenção de pessoas são processos centrais na gestão de recursos humanos e de grande valia para o sucesso de uma organização, principalmente em um ambiente mercadológico dinâmico e de profissionais cada vez mais exigentes. Nesse contexto, a valorização do trabalho e a qualidade de vida, por meio de programas de benefícios, são fundamentais para tal finalidade. Por isso, entender esses conceitos é fundamental para construir equipes sólidas, produtivas e mais leais.

Uma pesquisa realizada pela consultoria de recrutamento Robert Half, em 2024, mostrou que 97% dos profissionais consideram os benefícios ao avaliar uma nova proposta de emprego. Além disso, 52% das empresas entrevistadas afirmam que os benefícios ajudam a empresa na atração e retenção de profissionais.

Esses dados evidenciam que os benefícios corporativos não devem ser desconsiderados, pois impactam de forma estratégica na gestão de pessoal. Ignorar sua relevância pode resultar em uma perda competitiva considerável, visto que em muitos casos, esses fatores são decisivos, tanto na escolha por uma vaga, quanto na de permanência no emprego.

Ainda, Half (2024) salienta que, ajustar os benefícios às necessidades e expectativas das pessoas, faz com que a organização fortaleça sua proposta de valor e eleve o nível de satisfação e engajamento dos colaboradores, alcançando uma posição de empregador diferenciado no mercado de trabalho.

Nota-se, portanto, que as expectativas dos profissionais estão em constante transformação, especialmente entre as novas gerações. Em vista disso, consolidar um ambiente de trabalho competitivo é de extrema importância, já que as empresas que não se adaptarem correm o risco de perder colaboradores valiosos para concorrentes mais atentos às necessidades de seu pessoal.

3. Metodologia

Neste projeto foi realizada uma pesquisa descritiva qualitativa através de um estudo de múltiplos casos, a partir da percepção de diferentes profissionais de gestão de pessoas, a fim de compreender como a utilização dos benefícios pode ser uma estratégia de atração e retenção de pessoas no ambiente organizacional.

Conforme Yin (2001), o estudo de múltiplos casos está dentro da mesma estrutura metodológica do estudo de caso único, sendo conceituado como uma abordagem que permite investigação de um tema empírico por meio da aplicação de um conjunto definido de procedimentos pré-estabelecidos. Entretanto, o estudo de múltiplos casos é considerado mais robusto, pois possui provas mais convincentes. Também, aponta que a utilização desse método não permite a generalização dos resultados para toda a população, mas sim a possibilidade de resultados similares.

Para Mendonça et al. (2014, p.59), “os multicaseos, são estudos de dois ou mais casos, como por exemplo dois ou mais sujeitos, organizações, escolas, etc.”. Dessa forma, observa-se que o estudo de múltiplos casos tem como objetivo compreender de forma profunda um fenômeno particular, através da análise de dois ou mais cenários, a fim de proporcionar um retrato mais completo da realidade.

Para organizar um estudo de múltiplos casos, Yin (2001) relata que o primeiro passo é a definição do problema. Depois, parte-se para a apresentação dos casos selecionados e, por fim, a definição dos indicadores de análise. Ainda, Mendonça et al. (2014, p.61) destaca que “todas as etapas devem ser bem pensadas, definidas. Caso contrário, um estudo de caso pode parecer um “amontoado de dados” que o pesquisador não consegue analisar, muito menos interpretar.”

Com o objetivo de coletar dados para entender a forma como os benefícios influenciam na retenção e atração de pessoas no ambiente organizacional, foi utilizado como instrumento de pesquisa um questionário estruturado, com onze perguntas abertas, aplicado através do google forms e respondido por três profissionais da área de gestão de pessoas, a fim de compreender a percepção deles a respeito do tema estudado.

A escolha dos profissionais entrevistados se deu com base na experiência e conhecimento deles na área estudada, sendo todos atuantes no setor de recursos humanos, em diferentes segmentos de empresa, com a finalidade de oferecer perspectivas variadas sobre o assunto. O profissional 1 atua em uma indústria alimentícia, o profissional 2 atua em uma empresa de prestação de serviços de RH e o terceiro em uma empresa sem fins lucrativos.

Os dados coletados foram analisados com base no referencial teórico previamente explorado neste projeto.

4. Análise dos Dados

O roteiro da pesquisa foi desenvolvido de forma estruturada, por meio da aplicação de um questionário via google forms, aplicado a três profissionais de gestão de pessoas atuantes na área e de diferentes empresas. O questionário permaneceu aceitando respostas do dia 18 de outubro de 2024 a 04 de novembro de 2024 e contou com onze perguntas abertas.

Os dados coletados foram analisados por meio do método qualitativo e com base no referencial teórico em estudo, com o objetivo de compreender a utilização dos benefícios como estratégia de atração e retenção de pessoas no ambiente organizacional, a partir da percepção desses profissionais.

Por razões éticas, a identidade dos profissionais e das respectivas empresas pesquisadas foram preservadas, bem como as informações obtidas durante o desenvolvimento do estudo.

1. Você acredita que os benefícios têm influência e eficiência no processo de atração e retenção de pessoas?

P.1: Sim. Apesar das pessoas serem diferentes uma das outras e terem necessidades diferentes, os benefícios quando são bons ajudam demais na retenção de talentos. Não podemos esquecer que os benefícios, assim com salário é o que compõe a Remuneração.

P.2: Sim, acredito que os benefícios têm uma influência significativa no processo de atração e retenção de pessoas. Benefícios competitivos podem: Atrair através melhoraria da imagem da empresa no mercado e diferencia-la dos concorrentes. Reter aumentando a satisfação e motivação dos funcionários, reduzindo a rotatividade e absenteísmo e fomentando um ambiente de trabalho positivo.

P.3: A atração e retenção de talentos está atrelada a um conjunto de ações estratégicas de modo a despertar o desejo de profissionais a permanecerem na empresa. Os benefícios são uns dos pilares inseridos nesse conjunto de ações.

Através dessa questão percebe-se que todos os entrevistados concordam que os benefícios são essenciais para atrair e reter talentos, destacando sua relevância como parte de um conjunto estratégico que inclui salário competitivo, oportunidades de desenvolvimento e clima organizacional positivo.

O referencial teórico reforça essa visão, apontando a importância dos benefícios evidenciada pela sua capacidade de contribuir para o bem-estar, retenção de talentos e produtividade. Conforme Chiavenato (2014), a importância dos benefícios reside em sua capacidade de atrair e manter talentos, promover um ambiente de trabalho positivo e alinhar as práticas organizacionais com as expectativas dos colaboradores.

2. A empresa na qual você atua possui política e gestão de benefícios? De que forma é feita essa gestão para torná-los um fator estratégico para o RH? Especialmente em relação ao R&S e à retenção dos colaboradores.

P.1: Temos um departamento de Remuneração e Benefícios (corporativo). As estratégias e a política de remuneração parte desse time e é disseminada para as demais unidades. Por exemplo, quando falamos de Vale Refeição é comum que os valor determinado para cada unidade seja compatível com a região de localização, de modo que, apesar da diferença de valores tenhamos uma equalização do poder de compra.

P.2: A empresa que preste serviços de Recursos Humanos não oferece benefícios. [...] Para tornar os benefícios um fator estratégico para RH, é essencial: realizar pesquisas de mercado, ouvir feedback dos funcionários, oferecer benefícios personalizados, monitorar eficácia, ajustar política conforme necessário.

P.3: Atualmente não há, mas já consta no planejamento do setor Recursos Humanos a elaboração da política de benefícios. Contudo, a Instituição/Recursos Humanos está sempre buscando e estudando sobre benefícios disponíveis no mercado, analisando os perfis dos colaboradores para que os incentivos sejam condizentes com as necessidades de cada indivíduo. Mas, sempre com desafio de equilibrar os custos pensando na sustentabilidade financeira da Instituição.

3. Quais benefícios espontâneos, ou seja, aqueles não exigidos pela CLT e convenção, a empresa na qual você trabalha oferece?

P.1: Plano de Saúde, Odontológico, Wellhub/Gympass, Seguro de Vida.

P.2: Nenhum benefício espontâneo é ofertado, apenas alimentação regido pela convenção e vale transporte exigido pela CLT.

P.3: A Instituição oferece: assistência médica e odontológica; cartão “crédito”, [...] valor gasto é descontado em folha, oferecendo assim a liberdade de escolha; empréstimo consignado; day off durante o ano; acolhimento psicológico; convênios com academia, farmácia, óticas e instituições de ensino; 15 minutos de café da manhã e da tarde; descontos em padaria, restaurante e loja conveniada; programa Nova mamãe [...]

Nas questões 2 e 3 os entrevistados destacam abordagens distintas na gestão de benefícios e na oferta de incentivos espontâneos. Dois dos profissionais mencionaram que as empresas buscam atender aos benefícios às necessidades dos funcionários, com alguns destaques a personalização e flexibilidade como tendências futuras. E um deles observou que, embora não haja uma política formal, há um esforço em monitorar as necessidades dos colaboradores para futuras implementações. Em contraste, o profissional 2 afirma que a empresa não oferece benefícios além dos exigidos por lei, mas sugere que, para torná-los estratégicos, seria necessário personalizá-los e monitorar sua eficácia.

Nesse sentido, Moreno (2014) reforça que os benefícios corporativos, inicialmente associados a práticas paternalistas, evoluíram para uma ferramenta estratégica central na gestão de pessoas. Além de atrair e reter talentos, a literatura sustenta que benefícios bem estruturados contribuem para o bem-estar dos funcionários e promovem uma cultura de responsabilidade social, conforme destacado por Chiavenato (2014) e Junior e Silva (2013).

Quanto à oferta de benefícios espontâneos, os profissionais 1 e 3 descrevem uma série de incentivos que ultrapassam as obrigações legais que visam a saúde e o bem-estar integral dos colaboradores. Dessa forma, como mencionado por Cruz et. al (2017) e Lacombe e Heilborn (2011), os benefícios espontâneos são diferenciais competitivos que proporcionam vantagens tanto para a empresa, quanto para o funcionário, pois promovem a satisfação e lealdade dos funcionários, além de complementar a remuneração, o que está alinhado às práticas adotadas pelas empresas dos profissionais 1 e 3 para aumentar o engajamento e a retenção de talentos.

4. Como você define a importância dos benefícios oferecidos pela empresa no contexto organizacional atual?

P.1: Extremamente importante. A grande maioria dos benefícios atendem principalmente às necessidades básicas (saúde e alimentação) que são fundamentais para manter indicadores de Absenteísmo saudáveis. Eles ultrapassam os portões da fábrica e chegam até as casas e familiares dos colaboradores.

P.2: Os benefícios são essenciais para atrair, reter e engajar talentos, melhorar a cultura organizacional e demonstrar responsabilidade social, fomentar o engajamento, diferenciar a empresa e reduzir a rotatividade.

P.3: Os benefícios corporativos são fundamentais na gestão de pessoas, são uns dos responsáveis por trazer qualidade de vida dentro e fora da organização, melhora no clima organizacional, engajamento dos colaboradores, atração e retenção talentos.

5. Como você avalia o impacto dos benefícios oferecidos pela empresa no processo de atração de novos colaboradores? Possui algum indicador?

P.1: Atualmente, considerando informação que temos da região e colegas de RH, nossos benefícios são bastante atraentes, o que, de fato, nos ajuda bastante na contratação dos cargos de entrada (Auxiliares). Nosso VR + VA acabam se tornando uma ferramenta bastante importante que complementa o salário nominal e, conseqüentemente atrai mais candidatos. Não temos nenhum indicador.

P.2: Não é possível mensurar o impacto de benefícios pois a empresa não oferece.

P.3: Avaliar continuamente a eficácia dos benefícios oferecidos por meio de feedback do time e métricas de desempenho. O indicador de turnover atrelado a taxa de retenção de talentos e ao indicador de entrevistas de desligamentos são grandes aliados.

6. Quais tipos de benefícios você considera mais eficazes para atrair profissionais do mercado? Existem dados confirmem essa informação? Quais?

P.1: Plano de Saúde com rede credenciada robusta e confiável; VR e VA com valores competitivos ao mercado.

P.2: Os benefícios mais eficazes para atrair profissionais do mercado variam de acordo com a geração, setor e localização. No entanto, alguns são mais procurados, são eles. Salário competitivo, plano de saúde, seguro de vida, horário flexível, oportunidades de desenvolvimento profissional, ambiente de trabalho saudável, bônus e comissões, opções de trabalho remoto.

Pesquisa da Glassdoor (2022): "Benefícios mais importantes para os trabalhadores".

P.3: Atualmente, é um grande desafio para as empresas em atrair e reter talentos e os benefícios corporativos deve ser encarado como uma ferramenta estratégica. Reconhecendo que cada pessoa é única, com aspirações, desejos e necessidades distintas, a estratégia e tendência do mercado é a personalização de benefícios. Essa estratégia que tem como objetivo demonstrar que a organização valoriza seus colaboradores como indivíduos.

Os entrevistados destacam a importância dos benefícios como um pilar essencial na gestão de pessoas, especialmente para atrair e reter talentos. O profissional 1 afirma que os benefícios básicos, como saúde e alimentação, são cruciais para manter um ambiente saudável, tanto dentro da empresa quanto para os familiares dos colaboradores. Enquanto que os profissionais 2 e 3 reforçam que os benefícios são fundamentais para o engajamento, redução da rotatividade e construção de uma cultura organizacional sólida.

Essa visão está alinhada à literatura de Falcão (2024) que aponta que para reter e motivar os colaboradores, é essencial valorizar o trabalho e promover a qualidade de vida. Nesse sentido, os programas de benefícios desempenham um papel importante na gestão, pois melhoram tanto a qualidade de vida dos funcionários quanto o ambiente de trabalho, o que resulta em maior produtividade, conforme mencionado por Correa et. al (2023).

Em relação ao impacto dos benefícios na atração de novos colaboradores, o profissional 1 observa que benefícios como Vale-Refeição (VR) e Vale-Alimentação (VA) complementam o salário nominal e tornam a empresa mais atraente para cargos de entrada, embora a empresa não possua indicadores específicos. Enquanto que o profissional 2 relata a dificuldade de atração de novos colaboradores pela falta de oferta de benefícios por parte da empresa. Ainda, o profissional 3 destaca a importância do uso de métricas, como a taxa de turnover e entrevistas de desligamento, para avaliar o impacto dos benefícios.

Por fim, em relação aos tipos de benefícios mais eficazes para atrair profissionais, destacam-se plano de saúde, assistência odontológica, horários flexíveis, desenvolvimento profissional, programas de bem-estar e suporte psicológico. O acolhimento psicológico e as parcerias com academias também foram citados como diferenciais. A partir disso, verifica-se a importância da personalização dos benefícios, considerando as diferentes necessidades e aspirações dos colaboradores. Essa tendência é mencionada no artigo por Silva (2012), o qual reforça que os benefícios devem ser adaptados ao perfil dos funcionários, o que ajuda a valorizar cada colaborador como indivíduo.

7. Até que ponto os benefícios oferecidos pela empresa contribuem para a retenção de pessoas a longo prazo? Poderia compartilhar exemplos de sua experiência?

P.1: Atualmente recebo relato de colaboradores que recusaram outras propostas que não incluíam VR. Realmente o valor de VR que pagamos incorpora salário e ajuda demais na retenção.

P.2: Os benefícios oferecidos pela empresa são fundamentais para reter talentos, melhorando satisfação, motivação e engajamento. Benefícios como plano de saúde, horário flexível, desenvolvimento profissional e plano de previdência contribuem para reduzir rotatividade e aumentar produtividade. É essencial pesquisar necessidades dos funcionários, oferecer benefícios personalizados, comunicar claramente e monitorar resultados. Isso garante um ambiente de trabalho positivo e atrativo.

P.3: A retenção de pessoas é um desafio contínuo, conforme já citado na resposta da pergunta nº 1, a atração e retenção de talentos está atrelada a um conjunto de ações estratégicas de modo a despertar o desejo de profissionais a permanecerem na empresa. Os benefícios são uns dos pilares inseridos nesse conjunto de ações.

Não há uma receita a se seguir e sabemos que nenhuma organização tem 100% de retenção de talentos ou 0% rotatividade, o papel das organizações é pensar, promover, implementar, investir em estratégias de retenção, claro que, estratégias conectadas à cultura da organização.

8. Quais são as medidas adotadas pela empresa para garantir a retenção de talentos e reduzir a rotatividade? Quais têm sido os resultados destas medidas?

P.1: Estamos revisando os salários em alguns departamentos. Os benefícios são bastante atraente, mas temos áreas em que o salário nominal precisa de revisão.

P.2: Como a empresa não possui programa de benefícios, a retenção de talentos se dá através do diálogo contínuo com os colaboradores para humanizar as rotinas de trabalho, além de garantir os direitos legais de CLT, mas os desafios são grandes, e o enfrentamento do turnover é alto, e a competitividade com as demais empresas são grandes.

P.3: Nossa instituição preza pelo desenvolvimento integral do colaborador, levando em consideração suas demandas profissionais como também as pessoais. Várias ações internas são realizadas visando promover momentos de reflexão e conscientização de assuntos que vão de saúde até sua participação na sociedade. Notando também a busca por questões de saúde mental, temos oferecido momentos de escuta psicológica e triagem quando somos demandados. Todas essas ações, somados aos benefícios que já foram mencionados em outra questão, buscam promover um ambiente de trabalho saudável que reflete na retenção dos indivíduos que prezam por qualidade de vida e desenvolvimento profissional.

9. Quais benefícios, na sua experiência, têm sido mais decisivos para a permanência de colaboradores na empresa? Por que?

P.1: VR e VA. Como disse anteriormente, são benefícios que ultrapassam os portões da fábrica e colaborador desfruta juntamente com a sua família.

P.2: Na minha experiência, os benefícios mais decisivos para a permanência de colaboradores na empresa são: plano de saúde e seguro de vida, desenvolvimento profissional, horário flexível e trabalho remoto, plano de previdência, licença-maternidade/paternidade estendida. Eles demonstram valor, atendem necessidades, oferecem flexibilidade e promovem bem-estar, fomentando lealdade e engajamento.

P.3: Os benefícios funcionam como um diferencial, impactando no nível de satisfação, engajamento e motivação dos colaboradores. Os profissionais estão cada vez mais seletivos, e o pacote de benefícios é um dos atrativos. Atualmente os mais valorizados são os que promovem o bem-estar físico e mental, estão muito ligados ao equilíbrio entre vida pessoal e profissional, tais como: estrutura de trabalho mais flexíveis, desenvolvimento profissional, qualidade de vida, programas personalizados de aprendizagem e conhecimento etc.

As respostas dos entrevistados revelam que, na opinião e experiência deles, os benefícios têm um papel essencial na retenção de pessoas, melhorando a satisfação, motivação e engajamento dos colaboradores. O profissional 1 menciona que existem benefícios fundamentais que levam muitos colaboradores a recusarem outras propostas, demonstrando o valor agregado desse tipo de incentivo. Já os profissionais 2 e 3 ressaltam que os benefícios devem ser personalizados e alinhados à cultura da empresa para se tornarem fatores estratégicos de retenção.

Half (2024) reforça que os benefícios adequados à realidade e às necessidades dos funcionários são essenciais para elevar o nível de satisfação e engajamento dos funcionários, fortalecendo a empresa como empregadora diferenciada no mercado.

Quando se trata das medidas adotadas para garantir a retenção, o profissional 1 observa a importância de revisar os salários, complementando a

atratividade dos benefícios oferecidos. O profissional 2 menciona que, embora não ofereça benefícios, a empresa busca um diálogo contínuo com os colaboradores para humanizar as relações de trabalho, embora isso não compense a falta de um programa de benefícios estruturado. Já o profissional 3 enfatiza a importância do desenvolvimento integral do colaborador, incluindo momentos de escuta e apoio psicológico, o que demonstra uma abordagem holística que considera as necessidades pessoais e profissionais dos funcionários.

Essa abordagem está em consonância com Marras (2016), que destaca que um plano de benefícios eficiente atende a necessidades tanto intrínsecas quanto extrínsecas dos colaboradores são os mais eficazes para promover a lealdade e o engajamento, ressaltando que essa personalização dos benefícios reflete o compromisso da organização com o bem-estar e a satisfação dos funcionários.

Em resumo, a análise das respostas dos entrevistados mostra que a retenção de talentos é essencial e depende de uma combinação de fatores voltados para o desenvolvimento pessoal e profissional. Dessa forma, Casado (2024) argumenta que um programa eficaz de retenção é crucial para criar um ambiente de trabalho positivo, reduzindo a necessidade e os custos de recrutamento, além de atrair profissionais que valorizam a gestão de pessoas e o ambiente de trabalho ao escolher um novo cargo.

10. A empresa possui alguma ferramenta de mensuração do impacto dos benefícios na atração e retenção das pessoas? Qual? Quais os indicadores que comprovam a eficiência dos benefícios? E qual o período de mensuração?

P.1: Nas pesquisas de clima e entrevista de desligamento temos a oportunidade de enxergar um pouco o efeito dos benefícios. Através dessas ferramentas conseguimos mensurar o impacto e a percepção do que é bom e daquilo que precisa melhorar (VR e VA sempre são trazidos como “supera as expectativas”, mas em contrapartida temos oportunidade frente ao Plano de Saúde, por exemplo)

P.2: Não existe ferramenta de mensuração, pois ainda não temos o política de benefícios implantados.

P.3: Os indicadores são nossos grandes aliados na mensuração de dados, que nos possibilitam melhor avaliação do cenário atual. Os indicadores turnover atrelado a entrevistas de desligamentos e taxa de retenção de talentos são ótimos dados na comprovação da eficiência dos benefícios ofertados, aplicação regular de pesquisas de satisfação.

A décima questão tinha como objetivo identificar de que forma ocorre a mensuração do impacto dos benefícios nas empresas. Somente os profissionais 1 e 3 demonstram práticas de avaliação. O primeiro menciona pesquisas de clima e entrevistas de desligamento como formas de avaliar o impacto dos benefícios, identificando percepções positivas e áreas de melhoria. Já o terceiro entrevistado utiliza indicadores de rotatividade e taxa de retenção, além de pesquisas de satisfação, para avaliar a eficácia dos benefícios. Percebe-se portanto que ambos os métodos permitem monitorar continuamente o impacto dos incentivos e ajustar as práticas de acordo com as necessidades dos colaboradores.

Nesse sentido, o artigo destaca a importância de mensurar o impacto dos benefícios como parte de uma estratégia de gestão de pessoas, visto que é essencial para avaliar a eficácia dos benefícios na atração e retenção de talentos, especialmente em um mercado competitivo, conforme afirmam os princípios de Chiavenato (2014) e os fatores de Monteiro (2005) para o bom planejamento do plano de benefícios.

Assim, a análise mostra que as empresas que mensuram o impacto dos benefícios conseguem alinhar suas estratégias de retenção com as expectativas dos colaboradores, promovendo um ambiente de trabalho mais favorável e eficiente.

11. A partir da sua percepção e experiência, de que forma a utilização dos benefícios pode ser estratégica a fim de atrair e reter as pessoas no ambiente organizacional? Em um cenário futuro, como você enxerga a evolução dos benefícios para atrair e reter pessoas? Quais tendências você observa em relação a eles?

P.1: Entendo que atualmente o mínimo de benefícios que uma empresa precisa oferecer para atrair pessoas são VR, VA, Plano de Saúde, Odontológico e Seguro de Vida. Acredito que é o mínimo que as pessoas procuram, porém, esses benefícios de nada vale se o salário nominal não for atraente.

Com retenção penso sempre em melhoria. E para fazer melhoria precisamos ouvir as pessoas e entender o que faz sentido pra elas em termos de benefícios, pois, de nada adianta implantar um fretado (por exemplo) para um público que mora próximo ao local de trabalho. Então, é preciso ouvir as pessoas e trabalhar ações de melhoria que façam sentido para seu público.

Como tendência, vejo que cada vez mais os benefícios estão flexíveis, ou seja, quem determina o que vai se feito com o valor de VR/VA é o colaborador que recebe o crédito. Como já mencionei, cada um tem uma necessidade diferente.

P.2: A utilização estratégica dos benefícios atrai e retém pessoas no ambiente organizacional, considerando:

Estratégias Atuais: personalização, flexibilidade, desenvolvimento profissional, bem-estar e reconhecimento.

Tendências Futuras: benefícios personalizados, saúde mental, trabalho remoto, desenvolvimento contínuo e diversidade.

Evolução dos Benefícios: integração de tecnologia, saúde preventiva, benefícios para famílias, reconhecimento de habilidades e alinhamento com valores organizacionais.

Essas tendências e estratégias demonstram que os benefícios estão evoluindo para atender às necessidades dos funcionários e organizações.

P.3: Diante da conscientização e valorização sobre o equilíbrio da vida pessoal e do profissional, saúde mental, físico e financeiro, os benefícios voltados para o bem-estar, programas voltados para sustentabilidade e responsabilidade familiar já vêm sendo mais valorizados. No futuro os benefícios ofertados deverão ser ainda mais personalizados e abrangentes.

As respostas dos profissionais refletem uma visão estratégica dos benefícios como ferramentas essenciais para a atração e retenção de talentos, com destaque para a personalização e flexibilidade dos pacotes oferecidos. O profissional 1 observa que, além de benefícios básicos, é fundamental adaptar os incentivos às necessidades individuais dos colaboradores, permitindo-lhes escolher como utilizar o valor desses benefícios. Essa ideia de flexibilidade é reforçada por Silva (2023) e Half (2024), que argumentam que a adaptação dos benefícios às preferências dos funcionários é crucial para a competitividade e motivação no ambiente de trabalho.

Também, o referencial teórico destaca a importância dos “benefícios flexíveis”, conforme Girardi e Dalmau (2015), que permite que os colaboradores escolham os benefícios que melhor atendam às suas necessidades, otimizando os recursos da empresa e aumentando a satisfação dos funcionários.

Da mesma forma, o profissional 2 menciona benefícios que se destacam pela personalização, saúde mental e desenvolvimento contínuo, enquanto que o profissional 3 observa a valorização crescente de benefícios voltados ao bem-estar e equilíbrio entre vida pessoal e profissional. Essa abordagem vai ao encontro com Silva e Figueiredo (2016) que afirmam que uma política de benefícios eficaz deve não apenas atender às necessidades individuais, mas também reforçar o alinhamento entre os valores dos colaboradores e os da organização.

Em síntese, a análise das respostas dos profissionais confirma a visão teórica de que a personalização, flexibilidade e alinhamento dos benefícios com as demandas contemporâneas são elementos estratégicos para atrair e reter talentos no ambiente organizacional.

5. Considerações Finais

O estudo realizado ao longo deste artigo evidencia que a utilização de benefícios como estratégia de atração e retenção de pessoas é uma prática cada vez mais valorizada no cenário organizacional. Os benefícios corporativos evoluíram de uma abordagem paternalista para um componente estratégico fundamental na gestão de pessoas, contribuindo significativamente para a atração, bem-estar, motivação e fidelização dos colaboradores.

A pesquisa realizada neste estudo teve como objetivo analisar a utilização dos benefícios como estratégia de atração e retenção de pessoas no ambiente organizacional, a partir das percepções de profissionais da área de gestão de pessoas. Da mesma forma, este trabalho buscou responder a seguinte pergunta de pesquisa: “A partir de uma percepção de profissionais de gestão de pessoas, de que forma os benefícios conseguem atrair e reter as pessoas dentro do ambiente organizacional?”.

Assim, com base no referencial teórico e no estudo de múltiplos casos realizado, acredita-se que o artigo atingiu o objetivo proposto, bem como a resposta para a problematização, visto que os dados da pesquisa revelaram que os benefícios, quando bem planejados e alinhados às necessidades dos colaboradores, são essenciais para aumentar a satisfação, motivação e engajamento. Eles também reforçam a imagem de boa empregadora da empresa no mercado, reduzindo a rotatividade e atraindo novos profissionais.

Os profissionais participantes foram unânimes ao afirmar que os benefícios são cruciais para atrair e reter pessoas. Além disso, a pesquisa revelou que estratégias de personalização e flexibilidade dos benefícios são particularmente eficazes para adaptar-se às preferências individuais dos funcionários, tornando os benefícios uma ferramenta estratégica no contexto organizacional atual.

Em um mercado dinâmico e competitivo, a capacidade de atrair e reter talentos torna-se um diferencial estratégico, e os benefícios corporativos são elementos chave para atingir esse objetivo. Dessa forma conclui-se que uma política de benefícios bem planejada e executada representa uma vantagem competitiva significativa, contribuindo para a formação de um ambiente organizacional mais atrativo e sustentável.

As informações apresentadas neste artigo podem servir como referência para futuros estudos relacionados ao tema abordado. Recomenda-se que explorem as tendências emergentes, como os benefícios flexíveis e os incentivos voltados ao bem-estar, que devem se tornar cada vez mais relevantes na gestão de pessoas.

6. Referências

ARMSTRONG, M. Employee reward: people and organizations. London: Chartered Institute of Personnel and Development, 1996 *apud* DUTRA, Joel Souza; DUTRA, Tatiana Almendra; DUTRA, Gabriela Almendra. Gestão de pessoas: realidade atual e desafios futuros. São Paulo: Atlas, 2017.

CASADO, Johny Henrique Magalhães. Gestão de pessoas: técnicas e ferramentas para um jovem gestor. Belo Horizonte: Editora Newton. 2024.

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

CORREA, Nilceia de Fatima dos Santos; et. al. Plano de benefícios sociais como fator de motivação: Estudo de caso numa empresa do ramo moveleiro. 2023. Administração de empresas em revista. Vol.2, n.32|e-6104| p.342-371 | 2023. Disponível em: <https://portaldeperiodicos.animaeducacao.com.br/index.php/admrevista/article/view/e-6104>. Acesso em: 22 de ago de 2024.

CRUZ, Anabella de Menezes Cardozo; et al. Motivação através de benefícios e remuneração nas empresas. 2017. Disponível em: <http://www.revista.universo.edu.br/index.php?journal=2013EAD1&page=article&op=viewArticle&path%5B%5D=3762>. Acesso em: 05 de mai de 2024.

DUTRA, Joel Souza; DUTRA, Tatiana Almendra; DUTRA, Gabriela Almendra. Gestão de pessoas: realidade atual e desafios futuros. São Paulo: Atlas, 2017.

JUNIOR, Ilton Curty Leal. SILVA, Anne Jéferson C. A implementação do sistema de benefícios espontâneos nas organizações como fator de desenvolvimento empresarial consistente: Um panorama da região sul fluminense. 2013. Disponível em: <https://www.yumpu.com/pt/document/view/14505667/a-implementacao-do-sistema-de-beneficios-espontaneos-nas-aedb> . Acesso em 10 de mai. 2024.

LACOMBE, Francisco José Masset; HEILBORN, Gilberto Luiz José. Recursos Humanos: princípios e tendências. 2º edição. São Paulo: Saraiva. 2011.

LOPES, Rita de Cássia. Estratégias de atração e retenção de pessoal de elevada qualificação gerencial e técnica em empresas industriais de Sobral (CE). Dissertação (Pós-Graduação em Administração e Controladoria) - Universidade Federal do Ceará. Fortaleza. 2011. Disponível em: https://repositorio.ufc.br/ri/bitstream/riufc/62062/1/2011_dis_rclopes.pdf. Acesso em 19 de fev. 2024.

MARRAS, Jean Pierre. Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico. 15º edição. São Paulo: Saraiva. 2016.

MENDONÇA, Ana Waley (Org.); et al. Metodologia para estudo de caso: livro didático. Palhoça: UnisulVirtual. 2014.

MONTEIRO, Alexandre Fernandes. Importância dos benefícios sociais na redução de tributos para as empresas e colaboradores. Monografia (Bacharelado em Administração) - Centro Universitário de Brasília. Brasília. 2005. Disponível em: <https://core.ac.uk/download/pdf/186335977.pdf>. Acesso em: 8 de abr. 2024.

MORENO, Amanda Izabelle. Administração de cargos e salários. Curitiba: InterSaberes. 2014.

NETO, João Pinheiros de Barros. Gestão de Pessoas 4.0. 1º edição. Rio de Janeiro: Freitas Bastos. 2022. Disponível em: <https://elibro.net/pt/ereader/fcn/245294?page=2>. Acesso em 03 de mai. 2024.

RODRIGUES, Yuri Lopes. A utilização de benefícios como ferramenta para motivação dos colaboradores nas organizações. Artigo (Bacharelado em Administração) – Faculdade Unifametro. Maracanaú. 2020. Disponível em: <http://repositorio.unifametro.edu.br/handle/123456789/942>. Acesso em: 26 de fev. 2024

SILVA, Lucas Wesley dos Santos. Estratégias como alternativa no processo de atração e retenção de talentos: estudo em empresa do ramo alimentício. 2023. Monografia (Graduação em Administração) – Universidade de Brasília. Brasília/DF. Disponível em: https://bdm.unb.br/bitstream/10483/36557/1/2023_LucasWesleySantosSilva_tcc.pdf. Acesso em: 26 de Ago de 2024.

SILVA, Paloma Barboza; FIGUEIREDO, Rúbia Medeiros. Benefícios Sociais: A Influência Eficaz nas Empresas. Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento. Ano 1. Vol. 9. 2016. Disponível em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/beneficios-sociais>. Acesso em 11 de abril de 2024.

SILVA, Walter Franco Lopes da. Benefícios e serviços. 1º edição. Curitiba: IESDE Brasil. 2012.

YIN, Robert K. Estudo de caso: planejamento e métodos. 2º edição. Porto Alegre: Bookman. 2001.